

OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN

Case: Asumisen rahoitus-ja kehittämiskeskus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Johtaminen ja viestintä

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Annika Lainesalo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAINESALO ANNIKA:

Osaamisen ja tiedon johtaminen
Case: Asumisen rahoitus- ja kehittämis-
keskus

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 50 sivua, 1 liite

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on osaamisen ja tiedon johtaminen ja Case-organisaationa Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus eli ARA. Työssä selvitettiin osaamisen ja tiedon johtamista osaamisen ja tiedon johtamista ARAn johdon ja esimiesten näkökulmasta.

Työn tavoitteena on selvittää osaamisen ja tiedon johtamisen nykytilanne sekä miten saada osaaminen ja tieto säilymään organisaatiossa. Tavoitteena on myös saada selville millaisena johto ja esimiehet näkevät osaamisen ja sen johtamisen sekä siihen liittyvien osa-alueiden nykytilan sekä mahdollisia kehityskohteita. Tavoitteeksi nousi myös selvittää heidän rooliaan osaamisen johtamisessa. Työn tutkimusongelmaksi nousee ”millainen on osaamisen ja tiedon johtamisen nykytilanne”? Tutkimusongelman tueksi otettiin myös seuraavat alaongelmat, joiden avulla ratkaistiin tutkimusongelmaa: mitä on osaamisen ja tiedon johtaminen ja miten tieto säilytetään organisaatiossa?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena keväällä 2010 ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu jaettiin opinnäytetyön mukaisesti kolmeen teemaan: osaaminen, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä tiedon säilyttäminen. Haastattelulomake toimitettiin 10 johdon jäsenelle ja ryhmän esimiehelle, joista 7 vastasi kyselyyn.

Työssä nousee esille, että osaaminen on organisaation tärkein voimavara, jonka säilyminen henkilöstön vaihtuvuustilanteessa on organisaation toiminnalle erittäin tärkeä tekijä. Osaaminen on monipuolista sekä työssä vaaditaan moniosaamista. Osaamisen tarve on tiedostettu organisaatiossa sekä myös osaamisen johtamista on viime vuosien aikana alettu kehittämään erilaisten järjestelmien avulla. Osaamisen johtaminen tulisi kuitenkin tuoda vielä konkreettisemmin esille ja olla jatkuvaa, jotta osaaminen turvattaisiin. Hiljaisen tiedon merkitys on lähes ratkaisevaa ja organisaation tärkein voimavara. Merkittävämmäksi kehityskohteeksi nousee ennakointi. Se koetaan tärkeimmäksi keinoksi, jonka avulla osaaminen saataisiin parhaiten säilymään organisaatiossa.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in business studies

LAINESALO ANNIKA:

Know-how and knowledge management
Case: The Housing Finance and Development Centre of Finland

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 50 pages, 1 appendix

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis discusses management of know-how and knowledge. The research problem of this thesis was to find out the prevailing state of know-how and knowledge management in The Housing Finance and Development Centre of Finland and how it was preserved. Know-how is the most important asset in an organization and preserving it is very important especially when the turnover of employees is a current issue. Know-how and knowledge management are studied from the perspective of managers and management.

The aim was to figure out their point of view and how they saw the presence of know-how and knowledge management. The aim was also to find possible weaknesses to improve. The empirical part of thesis was executed as a qualitative research study and the theme interview was used as a research method. The interview questions were divided into three themes: know-how, know-how and knowledge management and the preservation of knowledge. In the part of knowledge management especial attention was given to two parts: tacit knowledge and explicit knowledge. Ten people were part of the survey and seven people answered, so the response rate was 70%.

The demand for versatile know-how is recognized and also in the past few years know-how management has developed. Still, know-how management should be recognized even more than before. Tacit knowledge is a critical factor and one of the most important resources in an organization. Anticipation is one the most important issues that needs improvement. Anticipation is one of the best ways to preserve know-how in an organization.

Keywords: know-how, know-how management, tacit knowledge

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	9
2.1	Asiantuntijuus	11
2.1.1	Yksilön osaaminen	13
2.1.2	Organisaation osaaminen	14
2.1.3	Ydinosaaminen	15
2.2	Oppiminen	15
2.2.1	Yksilön oppiminen	16
2.2.2	Organisaation oppiminen	17
2.3	Osaamisen johtaminen käytännössä	19
3	TIEDON SÄILYTTÄMINEN	22
3.1	Tieto ja tiedon johtaminen	23
3.1.1	Tieto	24
3.2	Tiedon tunnistaminen	27
3.3	Tiedon jakaminen	28
3.4	Tiedon prosessi	30
4	CASE-OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN ARASSA	33
4.1	Case-organisaation esittely	33
4.2	Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmän valinta	35
4.3	Aineisto ja analyysi	37
4.3.1	Osaaminen	38
4.3.2	Osaamisen ja tiedon johtaminen	40
4.3.3	Tiedon säilyttäminen	43
5	YHTEENVETO	46
6	LÄHTEET	47
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Osaaminen, tieto sekä oppimisen hallinta ovat nousseet esille 1980- ja 1990 lukujen vaihteessa. Teoreettisia oppeja knowledge managementiin eli tietämyksen johtamiseen haetaan organisaatio- ja talousteorioista sekä johtamista käsittelevistä tieteenaloista. Tietämyksen johtamisen varsinainen oppi löytyy kuitenkin tietojärjestelmätieteestä ja tietoa koskevista tutkimuksista. Puhe ydinkompetensseista on tullut esiin ensimmäisen kerran puhuttaessa strategisesta johtamisesta. Kompetenssien eli eri kyvykkyyksien johtaminen ja sen apuvälineet on kuitenkin vielä laajemmin tullut tarkasteluun henkilöstövoimavarojen johtamisen alalla. (Kirjavainen, Manninen 2000, 11.)

Henkilöstön merkitys strategisena tekijänä on korostunut vähitellen, vaikka se onkin aina ollut osa toimivaa yritystä. Osaaminen ja osaamisen johtamisen rooli korostuu aina varsinaisiin osaajiin eli henkilöstöön sekä niiden rooliin ja merkitykseen liiketoiminnassa. Henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja kyvykkyyden johtaminen, kaikki ovat käsitteitä, joiden myötä strategista johtamista on voitu tarkastella myös ihmisnäkökulmasta. (Juuti, Luoma 2009, 76–77.)

Viitalan (2004) mukaan strateginen johtaminen kattaa yrityksen toiminnan eri alueet laajalla skaalalla. Esimerkiksi osaamista lähellä oleva käsite oppiminen liittyy myös vahvasti organisaation käsitteistöön. Nykyään organisaation osaamisen ja oppimisen ohessa puhutaan myös tiedon johtamisesta eli Knowledge Managementista. Tiedon johtamisesta voidaan löytää kaksi tärkeintä ulottuvuutta: tiedon tehokas hallinta sekä tietoon liittyvät prosessit, kuten lisääminen, levittäminen, omaksuminen sekä uudistaminen. Tiedon hallinta käsittää yrityksen kyvyn kehittää tiedonhankintaa koskevia malleja sekä järjestelmiä, jotka mahdollistavat tiedon prosessoinnin sekä varastoinnin. Toinen tiedon ulottuvuus rohkaisee henkilökohtaista oppimista sekä tiedon jakamista. Strategisesta osaamisen johtamisesta voidaan

puhua, kun yritys on linjannut tiedon prosessin osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2004, 52–53.)

Hyrkäs (2009, 20) mainitsee väitöskirjassaan, että osaamisen johtaminen ja kompetenssit ovat nousemassa julkisella sektorilla 2000-luvun menestystekijöiksi. Myös henkilöstön laaja ja syvä näkemys osaamisesta on noussut pinnalle. Painoarvo on henkilöstön osaamisessa sekä kyvyssä tehdä priorisointeja sekä nähdä mikä organisaation suorituskyky on. Julkinen johtaminen perustuu oikeusvaltioperustaan sekä tuloksellisuus- ja laatuajattelun periaatteisiin.

1.1 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Osaamiseen ja osaamisen johtamiseen on kiinnitetty nykypäivänä paljon huomiota ja siitä on olemassa laaja teoriapohja. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys pohjautuu osaamisen sekä tiedon johtamisesta kirjoitettuihin teoksiin sekä siitä tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osaamisen johtamisen nykytilannetta. Tavoitteena on myös tarkastella tiedon johtamista, joka liittyy osaamisen johtamiseen. Teoriaosuudessa käydään läpi myös oppiminen, niin yksilön kuin organisaation, sillä se kulkee myös käsi kädessä osaamisen ja sen johtamisen kanssa.

Organisaation osaamisen johtaminen tulee olemaan haaste lähitulevaisuudessa, monen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle. Kun suuret ikäluokat poistuvat, heidän mukanaan poistuu myös vuosikymmenien kokemus ja sen myötä tullut osaaminen, nousee muunmuassa hiljainen tieto pinnalle työyhteisöissä. (Ojala 2008, 52.) Haasteena onkin osaamisen eli tiedon ja taitojen turvaaminen, tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön aihetta tarkastellaan esimiesten sekä johdon näkökulmasta. Tällä halutaan saada heidän näkökulmiaan esille, sillä he juuri ovat organisaatiossa osaamisen johtajia. Opinnäytetyön nimeksi nousee osaaminen ja tiedon johtaminen.

Jatkuvan ympäristön muutoksen johdosta, nykypäivänä organisaatiot joutuvat miettimään keskeiset ydinosaamisensa ja keskittymään niihin. Muutoksen johdosta on organisaation ja sen henkilöstön kehityttävä. Yksi tärkeimmistä asioista organisaation kehittämisessä on osaamisen hallinta. Hyvällä osaamisen johtamisella voidaan varmistaa organisaation toimintakyky nyt ja tulevaisuudessa. (Heilman, 2009.)

Opinnäytetyössä selvitetään mitä on osaamisen ja tiedon johtaminen sekä niiden osa-alueita. Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, mikä on osaamisen johtamisen nykytilannetta sekä miten säilyttää tieto organisaatiossa ja siirtää hiljaista tietoa asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteeksi nousee myös miten esimiehet kokevat osaamisen johtamisen ja mikä on heidän roolinsa osaamisen johtamisessa.

Tutkimusongelmaksi nousee ”millainen on osaamisen ja tiedon johtamisen nykytilanne”? Tutkimusongelmaa ratkaistaan seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä on osaamisen ja tiedon johtaminen?
- Miten tieto säilytetään organisaatiossa?

Työssäni tarkastelen osaamista osaamisen johtamisen sekä tiedon johtamisen näkökulmasta. Työ tarkastelee osaamisen sekä tiedon johtamista organisaatiotasolla esimiesten ja johdon näkökulmasta. Johdon ja esimiesten näkökulma on valittu työhön, sillä haluttiin saada heidän ajatuksiaan osaamisen ja tiedon johtamisen nykytilasta sekä miten he itse kokevat oman työnsä osaamisen johtajina.

Organisaatiot voidaan jakaa julkiseen sektoriin ja yksityiseen sektoriin. Työni käsittelee osaamisen ja tiedon johtamista julkisen sektorin puolella case-organisaationi pohjalta. Alla olevat käsitteet ovat keskeisessä asemassa työssäni ja niitä on avattu tässä johdantona teoriaosuuteen:

Osaaminen:

Osaaminen on erityistä esille tuotua tietoa ja taitoa, jota ilmenee eri tilanteissa sen vaatimalla tavalla. (Virtainlahti 2009, 23). Konkreettisesti osaaminen tulee esille

toiminnan kautta. Osaamisesta voidaan puhua oppimisprosessin tuloksena. Kyvykkyys tulee esille siinä, miten osaaminen siirretään käytäntöön. Ihminen voi tietää sekä ymmärtää, mutta kun nämä sovelletaan toimintaan, voidaan vasta silloin puhua osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 150–151.)

Osaamisen johtaminen:

Yksinkertaisimmillaan osaamisen johtaminen voidaan määritellä yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Osaamisen johtamisessa yrityksen osaamis-pohjaa vaalitaan ja kehitetään koko yritystä koskevilla tasoilla. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtamisesta käytetään myös termiä Knowledge Management. Se kääntyy myös tietämyksen johtamiseksi. Osaamisen johtaminen ylläpitää sekä lisää osaamista, niin että organisaatio tavoittaa sille asetetut tavoitteet. Laajimmallaan osaamisen johtaminen on liiketoiminnan taustalla oleva ajattelutapa, jossa on kehitettävä organisaatiota, joka tukisi yhteistyötä, oppimista sekä ihmisten välistä kommunikointia. (Viitala, Jylhä 2001, 162–163.)

Tieto:

Tiedon määrittely koetaan hankalaksi. Tieto käsitteenä on laaja. Se syntyy kokemusten kautta sekä ajattelun avulla. Tieto on enemmän kuin data ja informaatio ja se sisältää monenlaisia elementtejä. (Sydänmaanlakka 2002, 176–178.) Tieto on tärkeä yrityksen kilpailukyvyille ja se, miten se hahmotetaan sekä kuinka nopeasti yritys sen tiedostaa. Tieto on aina tulosta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja se on enemmän kuin pelkkä sisältö. Tiedosta voidaan myös erottaa kaksi päätyyppiä: helposti siirrettävä tieto sekä vaikeasti siirrettävä, mitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Stähle, Wilenius 2006, 85,88.)

Tiedon johtaminen:

Tiedon johtamisen, josta puhutaan myös tietämyksen hallintana, tavoitteena on tehokas tiedon soveltaminen tilanteissa, joissa tehdään päätöksiä. Tiedon johtami-

sessä tietoa luodaan sekä hankitaan ja samalla tietoa varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan eri tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2000, 171–172.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan erottaa kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi. Niitä voidaan myös kuitenkin käyttää samassa tutkimuksessa sekä analysoinnissa. (Alasuutari 2007, 32.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja sen tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on yrittää saada mahdollisimman paljon irti yksittäisestä havainnosta, joka siis tarkoittaa käsittelyä syvyyssuunnan mukaisesti. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut asian ymmärtämisestä sekä sen merkityksistä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös kontakti, joka tulee suoraan tutkittavan ja tutkijan välille. (Kananen 2008, 25.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, joten todellisuutta ei voi pirstoa osiin. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa monensuuntaisten suhteiden löytämisen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2001, 152.) Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, sillä haluttiin nimenomaan saada haastateltavien omia ajatuksia esille ja koin, että kvalitatiivinen tutkimus on oikea tapa saada niitä esille avointen kysymysten avulla.

Aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aihepiirit ovat jo tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu. Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2001, 195). Teemahaastattelun käyttö on ominaisinta silloin, kun halutaan selvittää asioita, jotka ovat arkoja ja heikosti selvillä olevia. (Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelun avulla tutkittavien näkökulma sekä oma ajatusmaailma tulevat esiin ja aineistoa tarkastellaan monella tasolla.

(Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164). Teemahaastattelua käytettiin tässä työssä, sillä avointen mutta osittain rajattujen kysymysten avulla saadaan tuotua haastateltavien tuntemuksia esille, koska haluttiin nimenomaan heidän omat näkemykset tuoda työssä näkyviin.

Teemahaastattelun runko on jaettu kolmeen teemaan: *osaaminen, osaamisen ja tiedon johtaminen ja tiedon säilyttäminen*. Runkoa käytetään haastattelun tukena, jossa haastateltavalle annetaan viitteitä antavia kysymyksiä, jotta pysytään aihepiirien sisällä.

Jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan sen luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin on käytössä erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa sen luotettavuutta. Aineiston tuottamiseen liittyvät olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja rehellisesti. Tarkkuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231–232.) Haastattelua käytettäessä, sen luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 206).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Johdannossa on selvitetty tutkimuksen tausta sekä tavoitteet. Johdannossa esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät sekä työn tavoitteet. Johdannossa on opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet sekä avattu käytettävää teoreettista pohjaa.

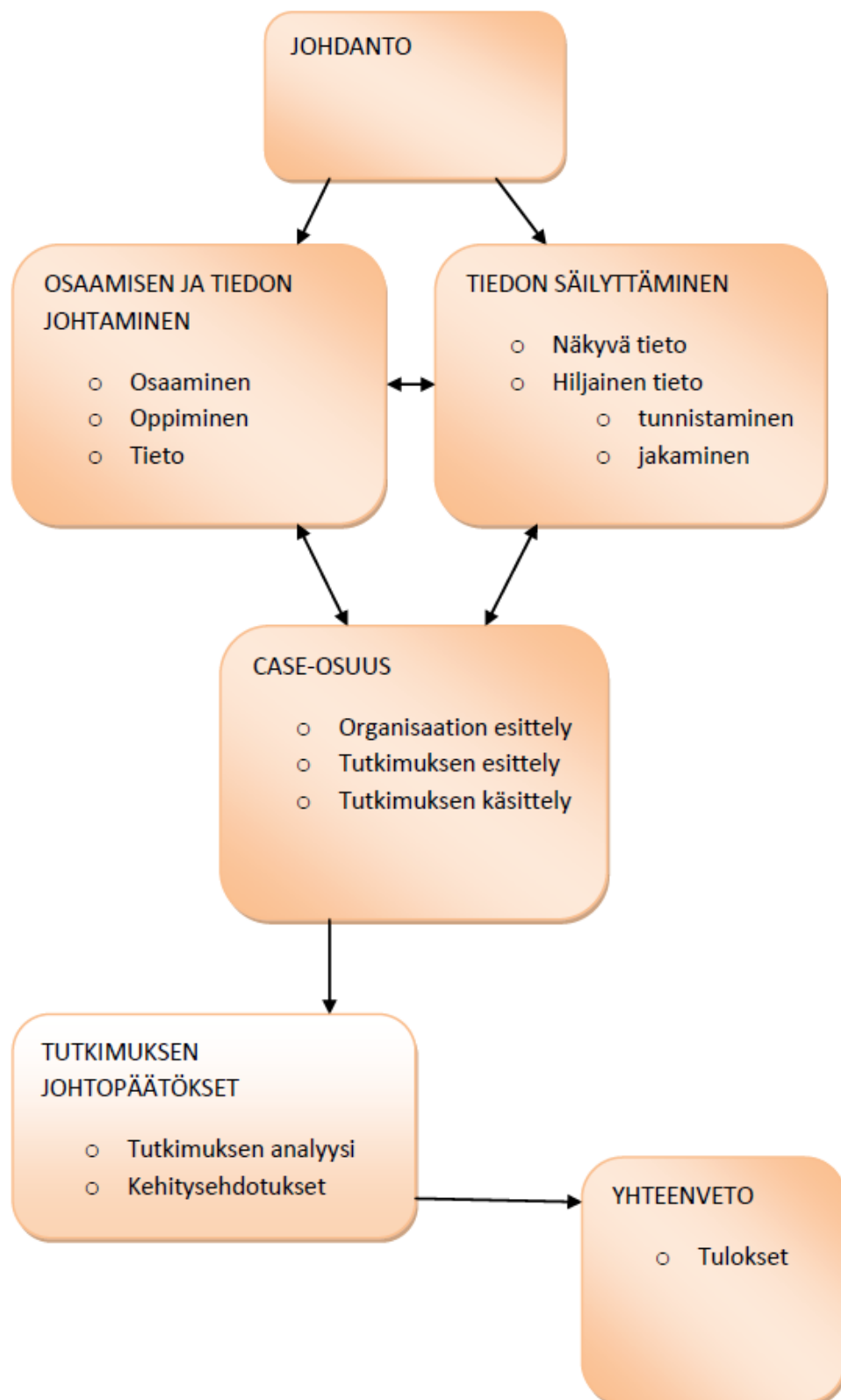
Opinnäytetyön ensimmäinen osuus eli teoriaosuus on jaettu kahteen laajempaan otsikkoon: osaamisen johtaminen ja tiedon säilyttäminen. Luku etenee osaamisen johtamisesta tiedon johtamiseen ja siitä edelleen tiedon ja osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa. Teorian ensimmäinen otsikko käsittelee osaamisen johtamista. Siinä on esitelty osaamisen johtamista koskevia käsitteitä sekä osa-alueita. Asi-

antuntijuudessa on käsitelty yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen sekä myös ydinosaaminen sekä avattu mitä osaamisen johtaminen käytännössä on. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty myös yksilön oppiminen ja organisaation oppiminen.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee tiedon säilyttämistä organisaatiossa sekä tiedon johtamista. Tiedon johtamisessa tieto on jaettu näkyvään ja hiljaiseen sekä esitelty prosessi, millä tavalla tietoa syntyy sekä esitelty yleisellä tasolla tiedon johtaminen. Luvussa käsitellään yleisellä tasolla myös tiedon säilyttämistä sekä siirtämistä. Luvussa tieto on jälleen jaettu näkyvään ja hiljaiseen. Näistä kahdesta tiedon lajeista esitellään niiden tunnistaminen sekä tapoja, joilla tietoa saadaan säilymään sekä jakamaan sitä koko organisaatiolle.

Opinnäytetyön kolmas luku on työn empiirinen osuus, jossa esitellään opinnäytetyössä oleva case-organisaatio. Luvussa esitellään myös tarkemmin käytetyt menetelmät sekä kerrottu miten tutkimus etenee sekä analysoitu tutkimuksen aineistoa ja esitelty tutkimustuloksia.

Viimeinen luku koostuu yhteenvedosta, jossa on esitelty opinnäytetyön johtopäätökset. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu alla (KUVIO 1) olevassa kuviossa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Suomessa käsitteestä osaamisen johtaminen on puhuttu 1990-luvulta lähtien. Osaamisen johtaminen ilmenee usealla eri tavalla ja käsitteenä se on hyvin monimutkainen ja sille on olemassa monia selityksiä. Muun muassa henkilöstön kehittämisen, kompetenssien eli kyvykkyyksien kartoittamisen sekä tiedon tallentamisen näkökulmista on mahdollista käsitellä osaamisen johtamista. Jos halutaan tutkia osaamisen johtamista laajemmin, nousee esiin strateginen näkökulma tai aineettoman pääoman näkökulma. Aineeton pääoma koostuu nimenomaan organisaation henkilöstön osaamisesta sekä toimintatavoista, suhteista sekä verkostoista (Meritum 2001, Helsilä, Salojärvi 2009, 147.)

Viitalan (2005, 109) mukaan osaamisen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille saatavaa yhteyttä. Osaaminen on yritykselle tärkeä perusta ja pääoma, joka liitetään strategiaan ja sen tulisi osaltaan hyödyttää sen toteuttamista.

Teoreettisia näkökulmia osaamisen ja tiedon johtamiseen löytyy monenlaisia. Muun muassa Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) ovat laatineet tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettisia tarkastelunäkökulmia (KUVIO 2), jossa esitellään tärkeimmät käsitteet ja fokukset:

Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä	Fokus, pääasiallinen anti
Tiedon johtaminen <ul style="list-style-type: none"> tietojärjestelmätiede yrityksen taloustiede tieteenfilosofia, erit.epistemonologia 	<ul style="list-style-type: none"> Nonaka, I. Sveiby, K.E Roos, J. & Roos, G. Davenport, T. & Prusak, L. Leonard-Barton. D. 	Tiedon syntyyn ja sen jalostukseen liittyvien prosessien hallinta
Älykkään pääoman johtaminen <ul style="list-style-type: none"> yrityksen taloustiede laskentatoimi 	<ul style="list-style-type: none"> Edvinsson, L. & Malone, M.S. Stewart, T. 	Organisaation näkymättömän pääoman mallintaminen sekä tekniikoita, miten sitä voi hallita.
Kompetenssipohjainen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> strateginen johtaminen HRM 	<ul style="list-style-type: none"> Hamel, G. & Prahalad, C.K. Stalk, G., Evans, Ph., Schulman, L. ym. Ulrich, D. & Lake, D. 	Tapa hahmottaa yrityksen strategiaa, josta on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, henkilöstön kehittämiseen ja liittämiseen organisaation strategiaan
Oppiva organisaatio <ul style="list-style-type: none"> psykologia kasvatustieteet organisaatioteoria 	<ul style="list-style-type: none"> Argyris, C. & Schön, D.A. Senge, P.M. 	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämistä koskeva ajattelutapa, joka on moniulotteisempi tap nähdä ihminen organisaation toimijana

KUVIO 2. (Kirjavainen- Laakso- Manninen 2000, 12.)

Nykypäivänä on pohdittu, että mikä on johtamisen tarpeellisuus, kun alaisten kokemus sekä osaaminen lisääntyvät. Työtehtävät ovat entistä epävakaampia sekä myös monimutkaisempia, jonka vuoksi työntekijöiltä vaaditaan laajaa osaamiskaalaa, sillä monesti pieni määrä ihmisiä työskentelee saman tehtävän parissa. Työssä menestyminen vaatii työntekijöiltä myös enemmän jatkuvaa ja itsenäistä

oppimista. Tämän vuoksi myös esimiesten rooli on kuitenkin pysynyt hyvin tärkeänä: heidän tehtävänä on motivoida alaisiaan sekä antaa mahdollisuuksia soveltaa yksilön osaamista ja tukea yksilöiden oppimista. (Ruohotie 2002, 275.)

Virtasen ja Stenvallin 2010 mukaan osaamisella ja nimenomaan sen johtamisen merkitys julkishallinnon organisaatiossa ja sen toiminnassa on erittäin suuri ja tärkeä (Salojärvi 2009, 147, Virtanen, Stenvall 2010, 168.) He mainitsevat myös, että osaamisen johtaminen on julkishallinnossa työskentelevien johtajien ja esimiesten johtamistyön yksi heidän työnsä ja osaamisen tärkeä alue. Tärkeää olisi myös heidän ymmärtää, että osaamista koskeva strategia voidaan määritellä sen jälkeen kun koko organisaation strategia on määritelty sekä viety eteenpäin koko organisaation jäsenille ja varmistettu, että strategia on kaikkien jäsenten osalta ymmärretty. Osaamisen strategia, johon kuuluvat muun muassa osaamisen arviointi sekä tavoitteet ja kehityskkeinot määritellään vasta tämän jälkeen. Jos tarkastellaan osaamisen johtamista ylimmän johdon osalta, käsittää se osaamisen johtamisen strategisen puolen. Ryhmän tai tiimin esimiehen työssä se merkitsee oman ryhmän/tiimin osaamisen ja sen ylläpidon huolehtimisesta. (Virtanen, Stenvall 2010, 169)

2.1 Asiantuntijuus

Nykyään työtehtäviin liitetään enemmän asiantuntijuus eikä pelkästään tietoon perustuva työ. Asiantuntijuuden myötä myös osaamisen tarve korostuu. Sen ylläpito, tiedon ja tietämyksen hallinta sekä itsenäinen ja ryhmässä tapahtuva ongelmanratkaisu nousevat tärkeiksi tekijöiksi työtehtävissä enemmän kuin aikaisemmin. Työn nopeus vaatii työn kehittämistä sekä ongelmienratkaisua käsitteelliseltä pohjalta kuin teoreettiseltakin. Työssä käsiteltävät asiat eivät useastikaan ole yksinkertaisia, joten silloin tulisi myös ymmärtää näiden asioiden syistä ja niiden suhteista. (Ojala 2008, 23.) Kun puhutaan osaamisesta, mielletään se yksilöiden, tiimien, ryhmien sekä organisaatioiden resurssina. Jotta organisaation osaamisen johtamisella on jonkinlainen perusta, on ensin määriteltävä osaamisen merkitys

organisaatiossa, jolloin osaamisesta tulee näkyvää sekä konkreettista. (Ojala 2008, 50.)

Hyrkäs (2009, 61) määrittelee väitöskirjassaan osaamisen käsitteenä monivivahteiseksi. Osaaminen on myös tutkimuksellisesti eri tavoilla käsitetty. Monien tutkijoiden mukaan osaaminen voidaan jakaa yksilön ja organisaation osaamiseen. Osaaminen liitetään ihmiseen ja työhön eli kompetensseihin sekä organisaatioon eli ydinosaamiseen sekä kyvykkyyteen. Kun lähdetään tarkastelemaan osaamisen johtamista, on syytä ottaa huomioon kumpikin puoli.

Osaaminen on organisaation voimavara, johon kuuluvat nykyiset sekä tulevat työntekijät ja heidän kykynsä sekä se, miten nämä tekijät organisoidaan. Osaamisessa ei siis ole kyse vain strategiasta vaan siihen kuuluu myös se, miten osaaminen pystytään yhdistämään strategiaan tavoitteisiin. (Boudreau, Ramstad 2008, 16–17.) Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen sekä linjaaminen tulee olla osa jokapäiväistä esimiestyötä. Nykyisen osaamisen lisäksi tulisi myös pohtia organisaation tavoitteellista osaamista. Hankalinta osaamisen painottamisessa on sen konkretisoituminen. (Juuti, Luoma 2009, 83- 85.)

Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyy osaltaan myös osaamisen arviointi. Se on yksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen edellytyksistä. Osaamisessa voidaan katsoa olevan kaksi keskeistä arvioijaa: henkilö itse sekä esimies. (Helsilä, Salojärvi 2009, 150–151.) Osaamisen arvioinnin lähtökohtana ovat yrityksen visio, strategia sekä yrityksen ydinosaamisten tunnistaminen. (Ranki 1999, 52.)

Osaamisen arvioinnilla pyritään saamaan perusteita toimenpiteille. Yrityksen tieto siitä, millä tasolla sen osaaminen on ja mihin yrityksen tulisi päästä, mahdollistaa erilaisten keinojen pohtimisen, joilla osataan suunnata kehitys oikein ja nopeuttaa sitä. (Ranki 1999, 35.)

Julkisen hallinnon näkökulmasta Virtanen ja Stenvall (2010, 168) ovat käsitelleet myös, mitä minkälaisia osaamisvaatimuksia julkisessa hallinnossa on ja millaisia ne tulevat olemaan. Tällä vuosikymmenellä ollaan julkisen hallinnon puolella siir-

tymässä enemmän monipuoliseen osaamiseen, jossa organisaation työntekijöiltä ollaan vaatimassa enemmän eri osaamisosa-alueiden hallintaa.

2.1.1 Yksilön osaaminen

Vaikka organisaatio määrittellään monesti itsenäisenä yksilönä, se oppii kuitenkin sen jäsentensä oppimisen myötä, jonka vuoksi sen oppimiskyky on riippuvainen jäsenten oppimisesta. Tämän vuoksi organisaatioissa tulee huolehtia, että yksilöillä on mahdollisuus oppimiseen sillä se on yksi tärkein ja ehkä jopa kriittisin tekijä organisaation kehittymistä ajatellen. (Viitala 2004, 183.)

Yksilön osaaminen muodostuu monista eri tekijöistä, kuten tiedoista ja taidoista. Osaamisen muodostumiseen vaikuttavat myös yksilön kokemukset, asenne sekä omat ominaisuudet. Nämä ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat yksilöä selviytymään eri tilanteista sekä edesauttavat hyvään työsuoritukseen ja monesti näiden tekijöiden muodostumiseen on vaikuttanut muunmuassa koulutus, opiskelu sekä työn tekeminen. Yksilön henkilökohtainen persoona sekä ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen tulevat ilmi. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tärkeys korostuu silloin, kun henkilöiden tulee sopeutua uusiin ja vaihtuviin tilanteisiin. (Ojala 2008, 50.)

Stähle ja Grönroos (1999, 73) määrittelevät yksilön osaamisen tietotaidoksi, jota ihmiset tuovat mukaan yritykseen ja jota he hyödyntävät työssään. Tietotaitoa ei voi korvata millään muulla. Riittävä tietotaito on yrityksen pääomaa, jota ilman yritystä ei voida myöskään pitää kilpailukykyisenä. Toisaalta kun puhutaan yrityksen kilpailukykyistä, yksilön osaaminen ei enää ole kilpailukyvyllä riittävän suuri perusta vaan siihen tarvitaan myös muuta. Ratkaisevaksi tekijäksi nousee se, miten yksilöiden ja heidän osaamisensa kytkeytyminen toisiinsa onnistuu sekä miten pystytään saamaan aikaiseksi toimivia kokonaisuuksia. Tämä nostaa esille ajatuksen organisaation mahdollisuuksien ymmärtämisestä sekä sen ajatuksesta systemisena organisaationa.

2.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on yritykselle se resurssi, johon panostaminen ja sen huomioon ottaminen on tärkeää. Yrityksen tulisi tukea ja ohjata olemassaolevaa osaamista sekä uuden osaamisen syntymistä. Organisaation osaaminen mielletään yhteiseksi näkemykseksi sekä yhteiseksi toimintatavaksi. Kun organisaation jäsenet yhdessä jakavat, yhdistävät sekä kehittävät omaa osaamista, tulee yksilön osaamisesta organisaation osaamista. Jotta tämä onnistuu edellyttää se organisaatiolta rakenteita, joilla osaamista voidaan yhdistää, kehittää, jakaa sekä käyttää. (Ojala 2008, 53.) Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta sekä kaikesta muusta osaamisesta. Ilman muuta osaamista yritys ei tule toimeen, mutta ydinosaaminen on yritykselle ainutlaatuista ja luo sekä pitää yllä yrityksen kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2002, 136.)

Muun muassa Juuti ja Luoma (2009, 83) ovat jaotelleet organisaation osaamispääoman seuraavasti:

- Inhimillinen pääoma, joka käsittää yksilöiden tiedot, taidot sekä asenteet.
- Rakenteellinen pääoma, johon kuuluvat rakenteet, prosessit ja järjestelmät sekä tietokannat.
- Ulkoinen pääoma, joka sisältää verkostot, yhteistyösuhteet, asiakkuudet ja sidosryhmät.

Yksilön oppimisella on suuri merkitys organisaation osaamiselle, sillä se kehittyä yksilöiden oppimisen myötä. (Heilman, 2009.) Organisaation tulisi löytää osaamisen ja organisaation osa-alueita, joita parantamalla organisaatio kykenisi vaikuttamaan prosesseihin ja voimavaroihin liittyviin strategisiin tekijöihin. Se tekijä, joka yhdistää organisaation ja osaamisen, on tärkeä osa niitä tehtäviä, jotka tulisi hoitaa ja siihen kuinka ne tulisi organisoida, sillä sen keskittyminen kohdistuu tähän. (Boudreau, Ramstad 2008, 82.)

2.1.3 Ydinosaaminen

Ydinosaamisesta puhutaan käsitteenä, joka yleensä tulee ilmi vain organisaatiotalsalla. Ydinosaamisten avulla organisaatio pystyy liiketoiminnassaan tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa, niin nykyhetkessä sekä myös tulevaisuudessa. Ydinosaaminen yhdistää osaamisen, teknologian sekä tietojärjestelmät, jotka yhdessä ovat tärkeitä tekijöitä organisaation kilpailukyvyille. Ydinosaaminen voidaan vielä jakaa erilaisiin osaamisiin, jotka jakautuvat konkreettisiin osaamisiin sekä toiseen pienempään kokonaisuuteen, joka koostuu työvälineistä sekä menettelymalleista. (Sydänmaanlakka 2002, 134–136.) Ydinosaamisten määrittelyn taustalla on organisaation toiminta-ajatus, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen keskeisin tehtävä. (Valtionvarainministeriö 2000, 16).

Ydinosaaminen voidaan myös ajatella yrityksen strategisena osaamisena. Se on yrityksessä olevaa sitä osaamista, jota ilman se ei voi toteuttaa laatimaansa kilpailustrategiaa. Ydinosaaminen on osaamista, joka eroaa kilpailijoiden osaamisesta, jonka ansiosta asiakkaalle on mahdollista tuottaa lisäarvoa. Ydinosaaminen on kuitenkin pystyttävä vielä tuomaan osaksi liiketoimintaa. Osaaminen on tuotava osaksi palveluita ja tuotteita, jolloin myös asiakkaiden arvostus nousee. Kun yritys kykenee yhdistämään ydinosaamisen sekä strategiset prosessit, näiden yhteisestä vaikutuksesta syntyy yritykselle sen ydinosaaminen. (Viitala, Jylhä 2006, 286.)

Ydinosaaminen sekä myös muu tarvittava osaaminen syntyy vain ihmisten kautta. Tähän on liitetty myös käsite henkinen tai älyllinen pääoma. Tällä tarkoitetaan osaamispotentiaalia, joka on organisaatiossa työskentelevien ihmisten hallussa. (Viitala, Jylhä 2001, 162.)

2.2 Oppiminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena nähdään organisaation oppiminen. Organisaatiossa oppimista tapahtuu monella tasolla, mutta lähes kaiken oppimisen taustalla

on kuitenkin yksilöiden oppiminen. Yksilöiden oppiminen vaikuttaa myös yrityksen oppimiseen, sillä se on riippuvainen yksilöiden oppimisesta. Jotta muutoksia saataisiin aikaan, vaatii se ryhmien yhteisiä näkemyksiä sekä toimintaa. Tämän vuoksi ryhmä nousee keskeiseksi oppimisen tasoksi yrityksessä. (Viitala, Jylhä 2001, 163.)

Termi oppiva organisaatio on Viitalan ja Jylhän (2006, 285) mukaan kirjallisuudessa esiintyvä organisaation ihannemalli. Oppivaksi organisaatioksi voidaan määritellä yritys, jossa mahdollisuus oppimiseen on täysin mahdollistettu ja oppimisen lähteinä hyödynnetään kaikkia organisaation sidosryhmiä kuten, työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia sekä kilpailijoita. Oppivassa organisaatiossa pystytään myös oppimaan kokemuksista sekä arvioimaan oppimisen tapoja. Organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, joka edistää organisaatiossa tapahtuvaa oppimista kaikilla tavoilla. Myös jokaisella työntekijällä on vastuu siitä, että oppimista tapahtuu, keräämällä sekä käyttämällä tietoa.

Ojala (2008, 65) on määritellyt oppimisen pysyväksi muutokseksi henkilön tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Oppimista voi olla tietoista ja tiedostamatonta. Osaaminen syntyykin oppimalla ja mitä nopeammin osaaminen organisaatiossa vanhenee, korostuu oppimisen tärkeys entisestään. Oppimista tapahtuu organisaatiossa niin tarkoituksella sekä myös organisaation johdon tahdosta riippumatta. Oppiminen voidaan Juutin ja Luoman (2009) mukaan nähdä organisaation kasvuna sen rajojen yli. (Juuti, Luoma 2009, 83.)

2.2.1 Yksilön oppiminen

Yksilön oppiminen on välttämätön tekijä organisaatiolle, sillä organisaatio oppii yksilöiden oppimisen avulla. Yksilöiden oppimista ei kuitenkaan voida pitää riittävänä edellytyksenä organisaation oppimiselle. Perimmiltään kyse on organisaation merkitysrakenteiden eli tietojen, jotka tulevat ilmi vuorovaikutuksessa, kehitymisestä sekä muuttumisesta. (Ruohotie 1996, 49.)

Kun johdetaan yksilöiden oppimista, on tärkeää olla tietoinen ja systemaattinen ja tukea sekä edesauttaa oppimista ja muutosta. Yksilöt ovat tärkeitä tekijöitä muutosten hallinnassa sekä organisaation kehittymisessä. Johdon sekä esimiesten tulisi ymmärtää kuinka tärkeä asia yksilöiden oppiminen on ja johdettava jokaista työntekijäänsä oppivana yksilönä. (Moilanen 2001, 123–124.)

2.2.2 Organisaation oppiminen

Oppimiskyky on viime vuosien aikana noussut esille organisaation ominaisuutena. Jokaisessa organisaatiossa oppimista tapahtuu jollakin tasolla tai muodossa mutta kaikkia organisaatioita ei voida pitää oppivina. Organisaation oppiminen mahdollistuu, kun organisaation annetaan toimia ja se myös ajatellaan monimuotoiseksi. (Juuti, Luoma 2009, 133–134.)

Organisaation oppiminen on kiinni siitä, miten organisaatio ottaa huomioon yksilöiden oppimisen ja miten se kykenee liittämään yksilön oppimisen yhteen, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Vaikka yksilöt pystyisivätkin oppimaan, se ei silti takaa organisaation uudistumista, elleivät yksilöt toimi yhdessä ja yhdistä osaamistaan. Kauhasen (2006) mukaan organisaation oppiminen noudattaa kehää, jonka osat ovat

- oppiminen ja kokemus
- opitun arviointi
- opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi
- kokeilu/mallin soveltaminen uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2006, 152–153.)

Nykyisen toimintaympäristön vaatimuksien mukaan, pelkkä yksittäinen ajattelu ei riitä vaan vaaditaan useamman henkilön kokemuksia, jotta pystytään nopeammin luomaan uutta osaamista. Organisaation oppimisessa onkin kyse, siitä kuinka nopeasti organisaatiossa saadaan luotua yhteinen näkemys ja tuotua se osaksi myös yhteistä toimintaa. Nykypäivänä on oppimista alettu tarkastelemaan yhtenä pro-

sessien hallinnan osana. Näiden prosessien parantamisen käytännöt ovat olleet hyvin tärkeä osa organisaatioiden oppimista. (Ojala 2008, 71.)

Oppimisen johtaminen on haasteellista, sillä oppiminen on luova prosessi. Oppiminen edellyttää intuitiivisen näkemyksen luomista ja sen merkitys itse oppimisen muotoutumisessa kasvaa. Tämä tarkoittaa, että opitaan oppimisesta sekä osataan myös muunnella itse oppimista ja oppimisen kohteena olevaa asiaa. Intuitio on kokemuksiin sekä hiljaiseen tietoon perustuvaa, jolloin organisaatiossa pitkään olleiden henkilöiden merkitys korostuu entisestään. (Ojala 2008, 72.)

Kuten jo edellä mainittu, organisaation oppimista voidaan pitää luovana prosessina. Tässä prosessissa organisaatiolle tuotetaan uutta osaamista ja oppimisen prosessi käynnistyy usein tarpeen tai ongelman perusteella. Osaaminen näkyy toiminnassa, joka puolestaan luo kokemuksia ja jonka kautta ihminen sekä organisaatio oppii. Kokemuksia on mahdollista jakaa organisaatiossa sekä verrata aiempaa uuden tiedon avulla. Organisaation tiedon rakentaminen ei kuitenkaan synny itsensä vaan myös sitä tulee johtaa. Jotta tiedon ja kokemuksen jakaminen onnistuu, tarvitaan oikeanlaiset puitteet, jotka muodostavat oppivan organisaation. (Ojala 2008, 74–75.) Ojala (2008, 75–77) on kuvannut organisaation oppimisprosessin vaiheet seuraavasti:

1. Osaamistarve ja oppimisen tavoitteet
2. Tietoa osaamistarpeeseen
3. Tiedon ymmärrys ja sisäistäminen
4. Tiedon jakaminen työyhteisössä
5. Yhteisen näkemyksen luominen
6. Soveltaminen käytäntöön
7. Kokemusten jakaminen
8. Organisaation oppimisen tulokset.

Esimiesten, jotka ovat osaamisen johtajia, tulisi olla tietoisia organisaation oppimisprosessista sekä hallita se. Heidän tehtävänä on myös ylläpitää oppivan organisaation rakennetta, jolloin he osaltaan tukevat organisaation oppimista sekä yhteistyötä. (Ojala 2008, 78.)

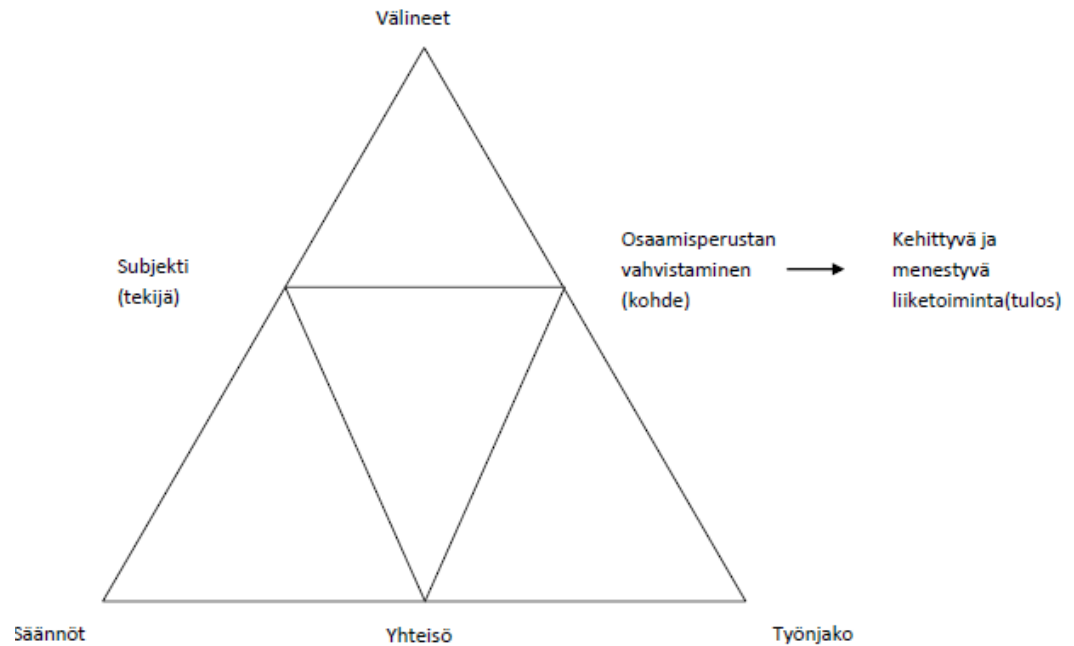
2.3 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtaminen käsittää kaiken toiminnan, jolla osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä edistetään sekä ylläpidetään ihmisten osaamista ja taitoja. Yrityksen on kehitettävä organisaation rakenteita ja johtamista, jossa edistetään yhteistyötä, luottamusta, oppimista sekä innovaatioita. Tämä on yrityksessä tehtävä, jotta tiedon tehokas luominen sekä jakaminen on mahdollista organisaatiossa. (Viitala, Jylhä 2006, 290.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on organisaation vision, strategian sekä tavoitteiden tuominen selkeästi esille. Tämän jälkeen organisaatio määrittelee ne ydinosaamiset, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa sekä luovat kilpailuetua. Kun ydinosaamiset määritellään ensimmäistä kertaa, voi niiden löytäminen olla hankalaa. Ydinosaamisten määrittely kuitenkin pakottaa johdon pohtimaan syvällisemmin organisaation osaamista sekä sen merkitystä organisaation kilpailutekijänä. Tätä pidetään yleensä myös lähtökohtana koko organisaation kattavalle osaamisen määrittelylle. Osaamisen johtaminen käsittää siis työskentelyn monella eri tasolla samanaikaisesti. (Sydänmaanlakka 2002, 145.) Kun osaamisen johtamisen tehtäväkenttä määritellään konkreettisesti edellyttää se ensin sen ymmärtämistä, mitä osaaminen on ja minkälainen on oppimisprosessi. (Viitala 2004, 18.)

Viitala (2005, 19) tarkastelee osaamisen johtamista mallin (KUVIO 3) avulla, jossa on kuvattu osaamisen johtamiseen vaikuttavia olennaisia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat:

- toimija itse sekä hänen toimintansa ja työnsä kohde
- välineet, joiden avulla tehtävää suoritetaan
- työyhteisö, jossa toiminta tapahtuu
- säännöt, joita kaikkien on noudatettava yhteisössä
- organisatorinen työn jakaminen ja järjestelmät, jotka antavat toiminnalle sen puitteet.

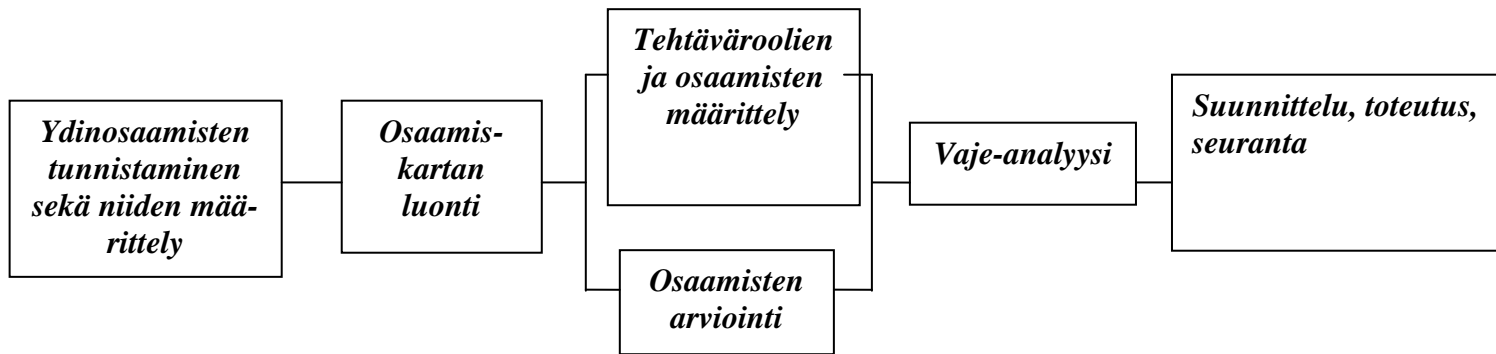


KUVIO 3. Osaamisen johtamisessa vaikuttavat elementit. (Viitala 2005, 20.)

Tämän mallin avulla voidaan tarkastella yksilön työtä ja samalla liittää se myös organisaation asiayhteyteen, jossa varsinainen toiminta tapahtuu. (Viitala 2005, 20.)

Osaamisen hallinnassa organisaation tulee pohtia löytyykö organisaatiosta vaadittavaa osaamista, onko sitä tarpeeksi ja peilata sitä strategiaansa ja organisoida osaaminen oikealla tavalla. Osaaminen muodostuu organisaation ja yksilön vuorovaikutuksesta, siitä minkälaista osaamista organisaatiossa vaaditaan ja mitä osaamista voidaan organisaatiossa olevilta yksilöiltä hyödyntää. (Heilman 2009.)

Helakorpi (2001) on kuvannut osaamisen johtamisen tehtävät organisaatiossa kokonaisuudessaan seuraavassa kuviossa:



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen tehtävät (Helakorpi. S, Vvm 2001).

Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka takana on ajattelu ja ajatteluun perustuva toiminta. Osaamisen johtamista pitää yllä sitä tukemassa oleva koneisto. Siihen kuuluvat organisaation toimintamallit, perinteet, työkalut ja rakenteelliset ratkaisut, jotka tukevat osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten osaamisen vaaliminen, hyödyntäminen sekä kehittyminen. Tämä kokonaisuus koostuu osista, joiden avulla organisaation on mahdollista turvata osaamisen jatkuminen ja toteutuminen myös organisaation henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, joka liitetään osaksi yrityksen toimintaa. Samalla osaamisen johtaminen vaikuttaa myös yrityksen muuhun toiminnan kokonaisuuteen. (Viitala 2005, 193–195.)

3 TIEDON SÄILYTTÄMINEN

Yrityksen tietopääoma voidaan jakaa aineettomaan ja dynaamiseen. Tietopääoma määritellään aineettomaksi, koska suhteet sekä yhteydet ovat näkymätöntä yrityksen pääomaa, jota on hankala havaita sekä tuoda esille. Kun tietopääoma määritellään dynaamiseksi, puhutaan uudesta tiedosta sekä innovaatioista ja niiden kehitymisestä organisaatiossa. Kehittymistä voi tapahtua ainoastaan silloin, kun tieto pidetään jatkuvassa liikkeessä. Tiedon on virrattava nopeasti sekä tietoa on vaihdettava jatkuvasti, jotta organisaation uudistumismahdollisuudet nousevat. Osaaminen, vaikutussuhteet ja tiedon virtaaminen ovat kaikki riippuvaisia toisistaan ja yhdessä nämä kolme tekijää muodostavat organisaation systemaattisen perustan. (Stähle, Grönroos 1999, 74–75.)

Tiedon johtamisen ongelmaksi nousevat usein tiedon kokoamisen ja jakamisen esteenä olevat tekijät. Tiedon jakaminen nousee Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan olennaiseksi, sillä henkisten voimavarojen arvo kasvaa, kun niitä käytetään. Tämän vuoksi tärkeää olisikin löytää järjestelmät, joilla tieto saadaan esille tarpeeksi laajasti ja nopeasti ja joka mahdollistaa tiedon ulottumisen koko organisaatiotasolla. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000, 164.)

Hiljainen tieto on yksi organisaation toiminnan varmistamisen keino. Kun tämä tieto jaetaan, se tuo samalla organisaation toiminnalle varmuutta sekä jatkuvuutta. Kun hiljainen tieto jaetaan, sen kautta myös osaaminen sekä parhaat käytännöt tulevat organisaatiossa kaikkien saataville, jolloin se myös lisää kaikkien organisaation jäsenten osaamista. Tämä myös parantaa organisaation mahdollisuutta vastata muuttuviin toimintaympäristön haasteisiin. Tiedon ja osaamisen jakamisen kautta myös oma työ syntyy näkyväksi itselleen sekä muille, jolloin työn kehittäminen ja syventäminen on helpompaa kaikille. Kun työstä tulee näkyvää, saavat myös esimiehet sitä kautta enemmän tietoa, mitä työtä heidän alaisensa tekevät. Tämä helpottaa esimiesten tehtävää kun suunnitellaan työn kokonaisuutta. (Virtainlahti 2009, 107, 109.)

3.1 Tieto ja tiedon johtaminen

Organisaation oppiminen sekä termi oppiva organisaatio on löytänyt tiensä liiketalouden käytäntöön. Yhä useimmat menestyvät yritykset liittävät strategioihinsa myös oppimiskyvyn ja sen vahvistamisen. Oppimista on lähdetty tarkastelemaan myös tieteellisten tutkimusten avulla. Sen johdosta johtamisen käsitteistöön on liitetty mukaan myös knowledge management eli tiedon johtaminen. Tiedon johtamiseen liittyy enemmänkin kuin pelkkä tieto. Sen avulla voidaan pitää huolta tiedosta, taidoista sekä osaamisesta, jotta organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Viitala 2004, 175.)

Tiedon johtaminen eli knowledge management voidaan kääntää tiedon tai tietämyksen hallinnaksi. Se on kuitenkin käsitteenä vielä hieman epämääräinen. Se on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Nämä ovat tiedon alaprosesseja, joilla tuetaan esimerkiksi hiljaisen tiedon näkyväksi sekä esiin tuomista sekä yksilön tiedon muuttamista koko ryhmän tiedoksi. Organisaatioilla voi olla eri prosesseja sekä työkaluja, joiden avulla pyritään hallitsemaan tietoa. (Sydänmaanlakka 2002, 171–172.)

Tieto on nykyään organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. Tieto on tärkeää pääomaa yritykselle itselleen mutta myös yritysten työntekijöille. Tiedon merkitys organisaatioille on kasvanut suuresti ja sen johdosta 90-luvulla on alettu puhumaan tiedon johtamisesta eli knowledge managementista. Tiedon ongelma monissa organisaatioissa on se, että välttämättä organisaatiot eivät tiedosta omaa tietoaan, ei tiedä mitä tiedetään ja sitä tietoa voi olla vaikea löytää, missä kohtaa organisaatiossa se piilee. Tieto voi olla ongelmallista myös siinä mielessä, että organisaatiot eivät välttämättä ole tietoisia myöskään siitä, mitä heidän tulisi tietää. Kolmas tietoa koskeva ongelma on sen saaminen kaikkien tietoon ja saataville. Tämä nousee ongelmaksi erityisesti isoissa organisaatioissa. Organisaatiossa oleva tieto olisi tärkeä saada kaikkien saataville sekä tehdä siitä näkyvää. Organisaation kulttuurilla on tärkeä rooli tiedon johtamisessa. Organisaation arvojen tulisi osaltaan auttaa ja tukea tiedon jakamista. Sydänmaanlakka on määritellyt muun muassa osallistavan johtamisen, avoimen ja epämuodollisen kommunikaation sekä runsaan

palautteen tekijöiksi, jotka voivat tukea tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2000, 164- 165.)

Suomen kielessä puhutaan tietojohdamisesta ja se on ollut käytössä noin kymmenen vuotta. Se voidaan nähdä suomalaisena ilmiönä mutta samanlaista toimintaa löytyy myös ulkomailta. Kansainvälisesti tietojohdamiseen luetaan informaation hallinta, tietämyksen hallinta, aineeton pääoma ja sen johtaminen tai liiketoimintatiedon hallinta. Näitä kuitenkin tutkitaan erillisinä alueina. Suomessa käsite tietojohdaminen kattaa erilaiset tiedon, teknologian ja johtamisen rajapintoja koskevat teemat. (Lönqvist. A, ym. 2007, 12.)

Viitalan (2004, 178) mukaan merkittävin tekijä osaamisen ja tiedon johtamisen alueella tällä hetkellä on japanilainen Ikujiro Nonaka. Yhdessä Takeuchin kanssa teoksen *the knowledge Creating Company*, tehnyt Nonaka nosti uudelle tasolle organisaatioiden kehittämiseen liittyvän keskustelun. Nonakan mukaan tietoa ja osaamista voidaan pitää inhimillisenä prosessina ja sen menestys on riippuvainen ihmisistä ja siitä, miten he jakavat ja vastaanottavat tietoa ja osaamista.

Tiedon johtamisen hyödyistä ja tiedon merkityksestä osana yrityksen toimintaa on keskusteltu paljon, mutta siltikään siinä toimintamallien luominen on vielä jäänyt onnistumatta monilta yrityksiltä. Yritysten tulisi luoda malli, jolla tiedon johtamiseen liittyvät käytännöt saataisiin osaksi liiketoimintaa ja sen tavoitteita. Tiedon johtaminen jää usein erilliseksi toiminnoksi, vaikka sen pitäisi olla osa koko liiketoimintaa ohjaavaa järjestelmää. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000, 154.)

3.1.1 Tieto

Tieto voidaan ajatella yritykselle objektina sekä välineenä. Tieto voidaan määritellä myös dynaamiseksi prosessiksi. Tietoa etsitään, kerätään, varastoidaan, levitetään ja hyödynnetään yrityksessä. Yritysten ongelmaksi nousee usein se, että ei tehdä selkeää määritelmää, siitä millaista tietoa tarvitaan sekä käytetään. Yritykset

ovat monimutkaisia, jolloin tiedon kuvaaminen hankaloituu. (Viitala, Jylhä 2006, 290–291.)

Tieto liitetään usein myös käsitteeseen informaatio. Näiden suhdetta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Informaatio voidaan määritellä muodossa olevaksi sekä välitettäväksi tarkoitetuksi tiedoksi, joilla on olemassa jo merkityssisältö. Informaatio muuttuu tiedoksi kun vastaanottaja tulkitsee informaatiota. Sen seurauksena se yhdistyy osaksi vastaanottajan tietorakennetta. (Karvonen 2000). Tiedon käsitettä on tarkasteltu myös jakamalla se kahteen eri haaraan, joiden mukaan tieto on sekä perusteltu tosiuskomus, että kyky toimia. (Sveiby, 1997). Kun puhutaan tiedon johtamisesta, nousee esille keskeinen ongelma-alue, hiljainen tieto eli englannin kielessä tacit knowledge. Tätä on pyritty konkretisoimaan käsitteillä eksplisiittinen ja implisiittinen. Monessa organisaatiossa kriittisen ja olennaisen tieto ilmenee yksilöiden osaamisena eli hiljaisena tietona, jota on vaikea jakaa koko organisaation sisällä. (Nonaka&Takeuchi 1995, Lönnqvist. A, ym 2007, 104.)

Nonaka & Takeuchi (1995, 8) ovat jakaneet hiljaisen tiedon vielä kahteen eri ulottuvuuteen: tekninen ulottuvuus, joka sisältää tiedot ja taidot, joita on vaikea havaita sekä kognitiiviseen ulottuvuuteen, joka sisältää yksilön arvot, ajattelutavan sekä toiminta mallit.

Tieto voidaan siis jakaa hiljaiseen ja näkyvään tietoon, joka yleisimmin tiedossa oleva jako sen eri muotojen välillä. Näiden kahden tiedon ulottuvuuden välinen raja ei kuitenkaan ole niin selkeä ja ongelmaksi usein nousee se, että näitä kahta ulottuvuutta ja niiden rajapintaa ei määritellä tarpeeksi tarkasti. (Virtainlahti 2009, 42.) Tärkeää organisaatiossa olisi määritellä, mikä tieto on sellaista, jonka tulisi olla näkyvää tai mikä pidettäisiin hiljaisena tietona. Tämä tulisi pohtia tapauskohtaisesti jokaisessa prosessissa, toiminnossa ja tehtävässä. (Viitala, Jylhä 2006, 292.)

Näkyvä tieto

Näkyvä eli havaittava tieto on muodollista sekä objektiivista tietoa, jota voidaan jakaa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2002, 181). Havaittavissa olevaa tietoa on mahdollista käsitellä verbaalisin keinoin eli keskustelun avulla, sillä sen taustalla on järjestelmäinen ajattelutapa. (Kesti 2005, 51).

Näkyvä tieto tekee kustakin asiasta näkyvää, määrittelemällä sen. Tietoa voidaan kutsua fokusoituneeksi, kun olemme siitä tietoisia. Fokusoitunut tietäminen tarkoittaa sitä, kun ihminen pystyy hyödyntämään teoissaan aiempaa tietoaan tai kun opitaan täysin uutta asiaa. Näkyvän tiedon tunnistaa siitä, että se on helposti jaettavissa sekä käsiteltävissä. Toisin kuin hiljaista tietoa, on näkyvää helppo jakaa esimerkiksi tietojärjestelmien avulla. (Virtainlahti 2009, 42–43.)

Tiedonkulku sekä tiedon saatavuus nousevat organisaation teknisen sekä sen mekaanisen toimintaympäristön haasteiksi. Tavoitteena on, että tieto saataisiin perille eikä ainoastaan se, että tietoa kehitetään. Eksplisiittinen eli jo määritelty tieto, on organisaation toimintaympäristön hallitsevin tiedon muoto. Kyseessä on jo ennalta määritellyn tiedon jakamisesta kaikille organisaation jäsenille, jotta he ovat tietoisia yrityksessä tapahtuvista asioista ja, että he voivat ottaa päätökset huomioon omassa työssään. (Stähle, Grönroos 1999, 87.) Näkyvä tieto on strategisesti keskeinen, sillä se yhtenäistää henkilöstön tietämystä ja toimintaa. Sen avulla voidaan myös tarkastella tekemisen laatua sekä varmistaa ja yhtenäistää sitä. (Viitala, Jylhä 2006, 292.)

Hiljainen tieto

Osaamiseen liittyy olennaisena myös tieto. Osa ihmisen osaamisesta on tietoja ja taitoja, jotka voidaan tuoda verbaalisesti esille. Tätä kutsutaan tietoiseksi tiedoksi, jota on mahdollista siirtää sekä dokumentoida. Henkilöstölle kertyy kokemuksen kautta myös osaamista, joka on henkilökohtaista, sidoksissa toimintaan sekä hankala kuvailla sanoin. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Ojala (2008) mainitsee kirjassaan, että muun muassa Michael Polanyi (1966), jota pidetään yhtenä hiljai-

sen tiedon suurimmista nimistä, on sanonut, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan. (Ojala 2008, 52.)

Käsitteenä hiljainen tieto on peräisin englannin kielestä ja sen termistä *tacit knowledge*, joka taas on peräisin sanasta *tacitus*, joka merkitsee latinankielellä esimerkiksi hiljaista. (Virtainlahti 2009, 37). Organisaatiossa sekä tiedostettu, että tiedostamaton osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä ja niiden välisen vuorovaikutuksen myötä syntyy uutta osaamista. (Kesti 2005, 51.)

Hiljainen tieto on nykypäivänä noussut enemmän esille työpaikoilla. Sen merkitys korostuu etenkin osaamisen jakamisen sekä eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Monet eläköityvät ikäluokat vievät poistuessaan mukanaan monien vuosien saatossa kertyneen osaamisen. Hiljaisen tiedon käsittely on kuitenkin koettu hankalaksi, koska sen esille tuonti on vaikeaa. Usein ihmiset eivät huomaa käyttävänsä hiljaista tietoa, eivätkä tunnista sitä omasta toiminnastaan. (Virtainlahti 2009, 38–39, Ojala 2008, 52.) Yritysten tulisikin korostaa tiedon esille tuomiseksi keinoja, joissa hiljainen tieto on liitetty osaksi jo tiedossa olevaan tietoon, sillä näitä kahta on vaikea erottaa toisistaan. (Ojala 2008, 52.)

3.2 Tiedon tunnistaminen

Hiljaista tietoa ei voida jakaa ennenkuin sen omaava tunnistaa oman tietämyksensä. Kun on kyse tiedon hallinnasta, nousee hiljaisen tiedon tunnistaminen päälimmäiseksi asiaksi. Ainoastaan se, että hiljaisen tiedon jakaminen on organisaatiossa mahdollistettu, ei tuo tietoa esille, jos ei tiedetä mitä tietoa tulisi jakaa. (Virtainlahti 2009, 85.) Tunnistaminen on olennaista, jotta työntekijöiden tieto pystytään hyödyntämään sekä kehittämään organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 91.)

Kun pyritään tunnistamaan ja hyödyntämään hiljaista tietoa vaaditaan siinä yksilöltä ja ryhmältä tietynlaisia ominaisuuksia, jotta tunnistamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät prosessit ovat mahdollisia. Tärkeintä ja kriittisintä organisaatiossa on

sen rakenne, sillä se säätelee sen, miten yksilöt voivat hallita omaa toimintaansa organisaatiossa ja samalla vaikuttaa myös organisaation ryhmien välisiin suhteisiin ja siihen miten resurssit jaetaan. (Ruohotie 2002, 272–273.)

Tärkeää on myös tunnistaa, mitä on se osaaminen jolla organisaation tulokset tehdään sekä myös miettiä tulevaa osaamistarvetta. Organisaation kannalta olennaisinta on tunnistaa se erityinen tieto, joka on kriittisintä toimintakyvyn kannalta. Virtainlahden (2009) mukaan kriittisen tiedon varmistamiseksi olisi hyvä laatia toimintasuunnitelma, josta selviää keiden hallussa tätä tietoa on ja miten se saadaan jaettua koko organisaatiolle. (Virtainlahti 2009, 88–89.)

Organisaation oppiminen perustuu perimmäisen käsityksen mukaan yksilöiden oppimiseen sekä heidän kehittymiseen. Yksilöt hankkivat omat tietonsa ja taitonsa. Yksilön oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi, kun yksilöt jakavat ja tulkitsevat omia tietojaan sekä taitojaan yhdessä. Se, että yksilöt voivat siirtää omaa osaamista organisaation yhteiseksi osaamiseksi, on organisaation rakenteilla suuri vaikutus, joko positiivisella tavalla tai negatiivisella. Organisaation rakenteet voivat joko ohjata tai estää tiedon hankkimista ja jakamista. (Tienari, Meriläinen 2009, 159.)

3.3 Tiedon jakaminen

Organisaation tärkein tieto piilee sen työntekijöissä. Luonnollisin sekä parhain tapa saada ihmisissä oleva tieto ilmi, on puhe ja dialogi, joka on tiedon siirron ja jalostamisen tärkein osa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2000, 167.) Hiljainen tieto tuleeikin organisaatiossa esiin ainoastaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. On mahdotonta siirtää hiljaista tietoa ihmiseltä toiselle teknisesti vaan ainoastaan tekemisen ja puheen välityksellä. (Stähle, Grönroos 1999, 91.)

Usein hiljaisen tiedon jakaminen on epävirallista ja tapahtuu osana työtilanteita. Työ tulisi organisoida niin, että tiedon jakaminen olisi mahdollista ja, että vuoro-

vaikutus sekä yhdessä toimiminen ovat mahdollisia. Työn organisointi tukee työn ohessa tapahtuvaa osaamisen jakamista sekä oppimista. Kokemuksen kautta syntynyt hiljainen tieto välittyy suullisen jakamisen lisäksi toisia seuraamalla. Tärkeää onkin, että työntekijät joilla on erilaiset kokemukset sekä tietotaustat, voivat oppia toisiltaan yhdessä toiminnan sekä verbaalisen keskustelun avulla. (Toom yms. 2008, 268, 272)

Ainoastaan jaettu tieto on merkityksellistä organisaation kannalta ja tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla. Jotta tietoa voitaisiin jakaa, edellyttää se organisaatiolta kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamiseen. (Sydänmaanlakka 2002, 173.)

Yksilön uusi osaaminen muokkautuu konkreettiseksi toiminnaksi ryhmän hiljaisen tiedon avulla, sillä ryhmän tietotaito kehittyy vuorovaikutuksessa. Yksilön osaamisen lisääminen ja hyödyntäminen on tärkeää ryhmässä, kuten myös se, että yksilöt voivat käyttää hyödykseen muiden ryhmien osaamista. Yksilön osaamisen hyödyntäminen tarvitsee vuorovaikutusta ryhmässä. Tämä tulee esiin silloin, jos useammat jäsenet käyvät samassa koulutuksessa, jolloin ovat todennäköisemmät mahdollisuudet, että kehittymistä tapahtuu. (Kesti 2005, 65.)

Organisaation hiljaista tietoa on mahdollista tuoda esiin konkreettisiksi toimenpiteiksi. Se voi olla hyvinkin haastava prosessi, sillä puhutaan organisaation aineetomasta pääomasta. Kesti (2005) mainitsee, että hiljaisen tiedon kehittäminen etenee prosessin mukaisesti. Tämän prosessin tulisi edetä systemaattisesti ja nopeasti toimenpiteiden suunnittelusta konkreettisiin toimenpiteisiin. Kesti (2005) kuvaa hiljaisen tiedon jalostamisen prosessin seuraavasti:

1. Johtaminen
 - yhdessä johdon kanssa määritetään tavoiteltavat asiat, jotka ovat yrityksen vision ja strategian mukaiset
2. Kollektiivisen näkemyksen kerääminen
 - tässä tuodaan esille yksilöiden mielipiteet, joiden avulla voidaan ohjata toimintaa
3. Käsitteellistäminen
 - esitetään näkemys, jonka avulla päästäisiin suunnittelemaan varsinaisia toimenpiteitä
4. Yhdessä ideointi

- ryhmäkohtainen keskustelu, jossa ryhmä ideoi konkreettiset tehtävät
5. Johtaminen
- johto määrittää toimenpiteet, joita seurataan, jonka jälkeen uudet toimintatavat sisäistetään ja kehitellään yhdessä johdon tuen avulla (Kesti 2005, 99–100.)

Organisaation tiedossa olevaa tietoa on helpompi siirtää ja tunnistaa, sillä ne ovat dokumentoituina ja helpommin siirrettävissä. Organisaation näkyvää eli tietoista tietoa ovat muunmuassa ohjeet, kuvaukset, ohjekirjat sekä toimintavat. Tietoteknikka onkin tärkein työväline ja oleellinen osa osaamista, sillä se mahdollistaa tiedon tuonnin jokaisen saataville sekä sen tallentamisen. (Ojala 2008, 51–53.)

3.4 Tiedon prosessi

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 181) mainitsevat kirjassaan, että yrityksen tulee luoda hyvät edellytykset tiedon luomiselle organisaatiossa. Johdon tulee laatia selkeät kuvaukset siitä, mikä on aikomus, tavoite sekä ilmaista näkemyksensä koko organisaatiolle. Näin yksilöt voivat ymmärtää yhteisen tavoitteen. Uuden tiedon lähteenä on aina yksilö, joten yksilöllä hallussa oleva tieto tulee jakaa muille, jolloin se muuttuisi koko organisaation hallussa olevaksi tiedoksi. Organisaation tiedon luomisessa jokaisella on oma tehtävänsä, niin työntekijät kuin keskijohto ja ylin johto, kaikki ovat vastuussa tiedon luomisesta.

Sydänmaanlakka (2002) on kuvannut kirjassaan uuden tiedon syntymisen neljä reittiä (KUVIO 5.) Tähän kuuluvat prosessit, jotka kuvaavat tiedon luomista. Tiedon luomista kuvaavat prosessit ovat, sosiaalisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Sydänmaanlakka 2002, 182.)



KUVIO 5. (Sydänmaanlakka 2002, 181.)

Sosiaalisaatio kuvaa yksilöiden välistä tiedon vaihtoa, jossa tieto siirtyy ja syntyy piilevästä tiedosta piilevään tietoon. Tässä on kyse esimerkiksi perinteisestä asettelusta, jossa ihminen oppii kun toinen, pidempään tehtävässä ollut, kertoo hänelle ohjeista. Sosiaalisessa tiedossa ei ole kyse ainoastaan tietojen ja taitojen siirtämisestä vaan samalla siirtyy myös toimintamalleja, normeja ja arvoja. Ulkoistamisessa on kyse piilevän tiedon muuttumisesta havaittavaksi tiedoksi. Ulkoistamisessa piilevä tieto muutetaan havaittavaksi tiedoksi kuvaamalla se konkreettisesti. Yhdistäminen tarkoittaa reittiä havaittavasta tiedosta havaittavaan tietoon, jossa esimerkiksi yhdistellään eri käsitteitä, jolloin niistä syntyy laajempi kokonaisuus. Sisäistäminen on prosessi, jossa havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi. Tämä johtaa yksilöiden uudistumiseen, jolloin se myös tukee koko organisaation uudistumista. (Sydänmaanlakka 2002, 182.)

Kun tietoa luodaan, on sen prosessissa yksi tärkein tekijä organisaation työntekijöiden kokemukset, jotka edistävät prosessin onnistumista. Järjestelemällä työkokemuksia sekä työtehtäviä, ovat eräs tekijä, joilla organisaatio pystyy vaikuttamaan tiedon luomiseen ja syntyyn. Kokemuksiin perustuvaa oppimista on mahdollista hyödyntää koko organisaatiotasolla, jolloin johtajan tulisi edistää tiedon luomiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja toimintoja. (Ruohotie 2002, 257.)

Tiedon jalostamisen ja uudistamisen prosessi mielletään uusien ideoiden vaihdon ja keskustelujen jatkumona. Ideaalitilanteessa se kulkee organisaation johdosta ensin ryhmätasolle ja sen kautta yksilöille ja yksilötasolta edelleen ylöspäin organisaatiotasolle. Johto viestittää uudet tiedolliset viitekehykset ryhmille, jotka soveltavat tätä tietoa ja siirtävät sen jälkeen tiedon yksilöille. Yksilöt käyttävät hiljaista ja täsmällistä tietoa, joka tuottaa uusia ideoita. Ne jaetaan ryhmän kanssa ja siitä edelleen johdon tietoon. (Peltonen 2007, 75–76.)

4 CASE-OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN ARASSA

Case-organisaationa opinnäytetyössäni oli Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus eli ARA. Työssäni tarkastelin osaamisen ja tiedon johtamista Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksessa. Opinnäytetyö tarkasteli osaamisen ja tiedon johtamista organisaation johdon sekä esimiesten näkökulmasta. Työn case-osuus aloitettiin helmikuussa 2010 ja se toteutettiin teemahaastattelun avulla. Työn aineiston keruu aloitettiin helmikuun alussa lähettämällä kyselylomake ARAn kymmenelle johdon jäsenelle ja esimiehelle sähköpostitse. Kysely käsitti yhteensä 21 kysymystä, jotka oli jaettu kolmeen eri teemaan opinnäytetyön aiheiden mukaisesti.

4.1 Case-organisaation esittely

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus on ympäristöministeriön tulohjohtama virasto. ARAn organisaatio (KUVIO 6) muodostuu rahoituksen ja asumisen toimialoista. Toimialojen sisältä löytyvät seuraavat ryhmät:

- asumisen toimiala, johon kuuluvat rakentamisen ohjaus, kiinteistötalous, asuntokanta sekä asuntomarkkinat.
- rahoituksen toimiala, johon kuuluvat: rahoitus- ja korjausavustusryhmät.

ARAn organisaatioon kuuluvat myös johdon tuki ja viestintä, hallinto- ja tietohallinto. (Aran organisaatio 2010)

ARAn toimipiste sijaitsee Lahdessa, jonne se muutti kesällä 2008. ARA on melko pieni virasto ja Lahdessa työskentelee tällä hetkellä 65 työntekijää. Tutkimukseni kohdistui johtoon ja keskijohtoon, johon tutkimusprosessin aikana kuului 10 henkilöä. Seuraavassa on esitelty myös arvot sekä visio. ARA on määritellyt arvoikseen:

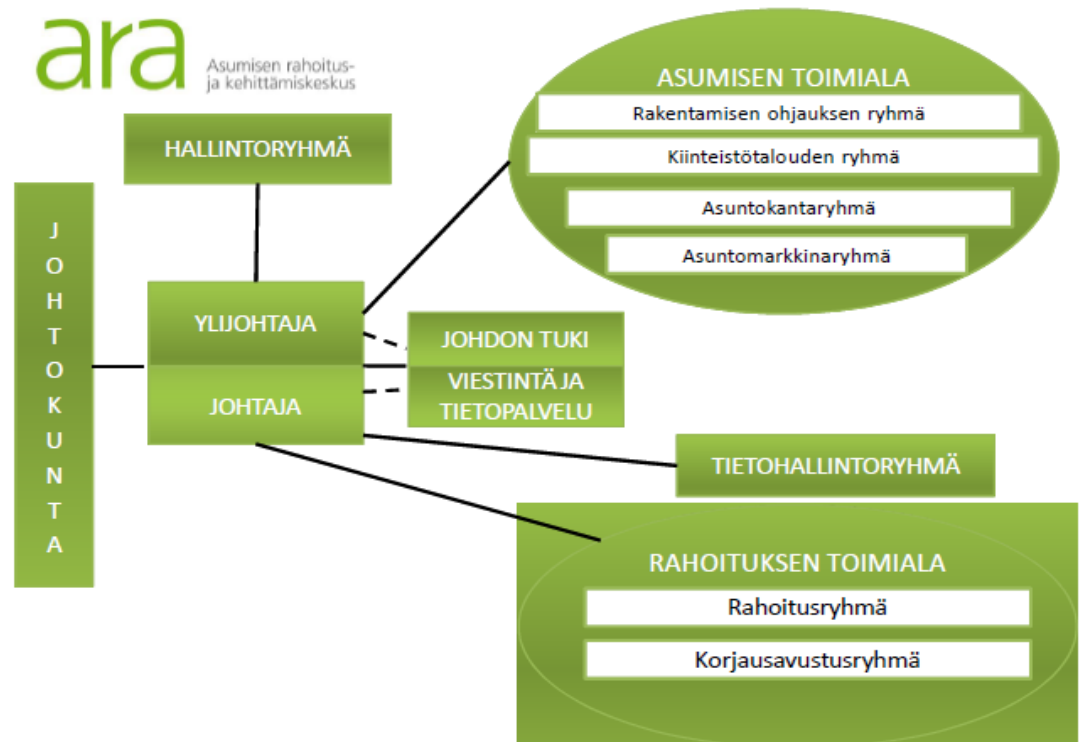
- vuorovaikutteinen yhteistyö
- Asukaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
- Asiantuntemus

- Oikeudenmukaisuus

(Toiminta-ajatus, arvot ja visio 2009.)

ARAn visiona on olla arvostettu asumisen kehittäjä sekä asiantuntija sekä palvella asiakkaitaan luotettavasti ja asiakaslähtöisellä tavalla. Visiona on myös olla innovatiivinen sekä olla yhteistyökumppani, joka tuottaa asumiseen lisäarvoa. ARAn visioksi on myös määritelty olla työpaikkana kiinnostava sekä innostava. (Toiminta-ajatus, arvot ja visio 2009.)

ARA on määritellyt toimintaansa seuraavasti: ARA on asumisen kumppani ja sen kehittäjä ja uudistaja. ARAn toimintana on edistää asiantuntevasti laadukasta sekä kohtuuhintaista asumista sekä ekologisesti kestäväää asumista. ARA määrittelee periaatteen, että jokaisella ihmisellä on oikeus hyvään asumiseen. ARAn tehtäviin kuuluvat muuanmuassa myöntää asumiseen ja rakentamiseen liittyviä avustuksia, tukia ja takauksia. ARA ohjaa ja valvoo ARA-asuntokannan käyttöä sekä on mukana asumisen kehittämiseen ja asuntomarkkinoiden asiantuntijuuteen liittyvissä hankkeissa. ARA on myös osaltaan mukana tuottamassa tietopalvelua sumisen alan liittyvissä aiheissa. (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus 2009.)



KUVIO 6. Aran organisaatiokaavio (Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus 2010.)

4.2 Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus ja sen tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka toteutettiin sähköpostitse. Teemahaastattelu oli mielestäni hyvä vaihtoehto kvalitatiiviseen tutkimukseeni ja tutkimuksen toteutus sähköpostitse oli paras vaihtoehto aikataulullisista syistä. Organisaation johto sekä esimiehet tekevät paljon liikkuvaa työtä, joten koin tässä tapauksessa sopivimmaksi keinoksi tavoittaa heidät sähköpostitse. Parempi vaihtoehto olisi todennäköisesti ollut tehdä haastattelut kasvotusten, jolloin olisi heti kysymyksen ohessa saattanut tehdä tarvittaessa lisäkysymyksiä sekä samalla myös lisätä havainnointia työhöni. Lisäkysymyksille en kuitenkaan tässä työssä koennut enään tarvetta.

Opinnäytetyössäni käytetty teemahaastattelu oli jaettu seuraaviin kolmeen eri teemaan:

- Osaaminen
- Osaamisen ja tiedon johtaminen
- Tiedon säilyttäminen

Teemahaastattelu käsitti yhteensä 21 kysymystä, jotka olivat osoitettu case-organisaation johdolle sekä esimiehille. Haastattelulomake lähetettiin kaikille sen hetkisille ARAn johdon jäsenelle sekä esimiehelle. Yhteensä haastattelulomake lähetettiin 10 henkilölle, joista kolme olivat ylintä johtoa sekä seitsemän ryhmän esimiestä. Kyselylomake lähetettiin helmikuun alussa ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Vastauksia kyselyyni sain vaihtelevalla menestyksellä. Ensimmäiset vastaukset sain muutaman päivän kuluttua kyselyn lähettämisestä. Viikon jälkeen ei vastauksia ollut vielä montaa tullut, jolloin laitoin uuden sähköpostiviestin, jotta saisin parhaan ja laajan aineiston työtä varten. Se ei kuitenkaan tuottanut tulosta vaan jouduin vielä lähettämään kolme sähköpostiviestiä kyselystäni, joka vihdoin tuotti osaltaan tulosta. Koin kuitenkin vielä tämänkin jälkeen tarpeelliseksi muistuttaa niitä, jotka eivät vielä vastanneet, muistuttamalla heitä vielä viestillä. Yhteensä vastauksia sain odottaa lähes yli kuukauden. Kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän henkilöä kymmenestä, jolloin vastausprosentiksi syntyi 70 %. Vastausprosentin oletin olevan suurempi, sillä aiheeni on erittäin ajankohtainen sekä kiinnostava ja organisaatiolle tärkeä aihe ja kehitettävä asia.

Opinnäytetyössä käytettiin mielestäni oikeaa tutkimusmenetelmää, jolla saatiin haastateltavien omia mielipiteitä esille hyvin selkeästi ja rehellisesti. Vastaukset on myös tarkasti olemassa dokumentoituna, jolloin niitä on ollut mahdollista tulkita hyvin. Aineisto oli myös riittävän kattava sekä antoi informaatiota, sekä sitä oli mahdollista arvioida. Kuitenkin toivoin, että vastausprosentti olisi ollut suurempi, jolloin työtä olisi voinut tarkastella vielä laajemmin. Muunmuassa (Mäkelä 1990) on ilmaissut, että kun tarkastellaan laadullista tutkimusta, arviointiperusteita ovat muun muassa aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin toistettavuus sekä arvioitavuus. (Kananen 2008, 124.) Tutkimuksen validiteettia voidaankin

pitää hyvänä. Avoimet kysymykset antoivat laajat vastaukset ja riittävän kattavan aineiston opinnäytetyötä varten sekä analyysiä varten.

4.3 Aineisto ja analyysi

Osaaminen sekä asiantuntijuus korostuvat ARAn organisaatiossa ja se onkin tärkein menestystekijä organisaatiossa. Alalla vaaditaan moniosaajia sekä osaamisen ylläpitoa. Asumisen rahoitus – ja kehittämiskeskus on huomionut osaamisen myös yhtenä strategisena päämääränään. Strategisena päämääränä on, että osaaminen paranisi ja tukisi uudistumista. Samalla myös oppimisen tärkeyttä on korostettu sekä hiljaisen tiedon haltuunotto on huomioitu. (Toimintastrategia 2009–2012.)

ARA on arvoissaankin määritellyt osaamisen ja asiantuntijuuden tärkeyden.

ARAlle asiantuntemus merkitsee laaja-alaista osaamista, innovatiivisuutta sekä nopeaa reagoitua ympäristön muuttuessa. Osaamiseen ja asiantuntemukseen on panostettu koulutuksen avulla ja sitä pyritään ylläpitämään. (Aran toimintakertomus- ja tilinpäätös laskelmat 1.1.2009–31.12.2009.)

Seuraavassa on analysoitu tutkimuksen tulokset teemahaastattelun aihepiireiden mukaisesti; osaaminen, osaamisen ja tiedon johtaminen ja tiedon säilyttäminen. Aineistona käytettiin teemahaastatteluna toteutettua tutkimusta, johon 7/10 haastatelluista vastasi. Vastausprosentti sekä mielenkiinto haastattelua jäivät oletettua vaatimattomammaksi, sillä aiheena osaamisen ja tiedon johtaminen on organisaatiossa erittäin tärkeä ja ajankohtainen aihe. Osaamisen ja tiedon johtaminen on myös tärkeä osa esimiestyötä, joten oletin esimiesten osoittavan kiinnostusta kertomaan omia ajatuksiaan johtamisen nykytilasta sekä omista kehitysehdotuksistaan. Myös vastausten saaminen kesti oletettua kauemmin ja vastausten perään joutui tiedustelemaan useamman kerran, joten voi myös osaltaan miettiä, että koetaanko asia tärkeäksi organisaatiossa. Yleisesti ottaen vastausprosentti 70 on kuitenkin hyvä ja saamani vastaukset kuitenkin olivat osaltaan hyvin laajoja ja antoivat riittävästi aineistoa työtä varten. Vastauksissa löytyi myös paljon yh-

teneväisyyttä, joten voitaisiin olettaa, että esimiehet ja johto ovat osaamisen ja tiedon johtamisen suhteen samoilla linjoilla.

4.3.1 Osaaminen

Organisaation osaaminen on asia, joka ei useimmiten häviä organisaatiosta nopealla tavalla. Mielessä on kuitenkin pidettävä se, että organisaatio ei kykene saavuttamaan osaamista ilman, että sen eteen tehdään työtä ja asetetaan tavoitteita. Tämän vuoksi tärkeää, että organisaatio ennakoii ja tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamistarpeella viitataan organisaation jo olemassaolevaan osaamiseen sekä osaamiseen, jota yrityksessä vielä vaaditaan ja niiden välissä olevaan kuluun. (Ranki 1999, 15.)

Osaaminen case-organisaatiossa

ARAssa löytyy laaja skaala osaamista. Monet työtehtävät vaativat ammatillista moniosaamista sekä syvällistä tietoa. Organisaatiossa myös vaaditaan laajaa osaamista, jotta sen osaamistarve täyttyy. ARAn organisaatiossa monipuolinen työkokemus erilaisista tehtävistä edistää osaamista.

ARAssa yksilöille on annettu mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Osaamisen kehittäminen on varmistettu runsaan koulutustarjonnan avulla, johon kannustetaan pyrkimään. Yksilön osaamisen kehittämisen keskeinen väline on kehityskeskustelut, jonka perusteella esimiehet voivat kartoittaa koulutuksen tarvetta sekä myös työntekijät itse voivat tarvittaessa ehdottaa koulutukseen pääsyä. Koulutukseen pyritään kannustamaan sekä suhtautumaan myönteisesti. Koulutusmahdollisuuden lisäksi yksilön osaamista on mahdollisuus kehittää tehtäväkierron avulla sekä myös omatoimista opiskelua on mahdollisuus hyödyntää. ARAssa ei kuitenkaan yksilöille ole vielä toistaiseksi järjestetty mahdollisuutta urasuunnitteluun sekä myös sitä kautta osaamista tukevaan koulutukseen.

Viime aikoina organisaatiossa on ryhdytty panostamaan yksilön osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Merkittävin edistys asiassa on käyttöön otettu OSSI-järjestelmä, joka tukee osaamisen hallintaa. Osaamisen kartoituksella saadaan selville myös yksilön erikoistaidot, joita pyritään parhaan mukaan hyödyntämään. Myös kokemuksen sekä myös koulutuksen kautta osaaminen lisääntyy, jolloin kokemusta ja koulutusta pyritään hyödyntämään siirtymällä esimerkiksi vaativampiin tehtäviin. Osaamisen huomioon ottaminen pyritään huomioimaan jo rekrytoidessa, jolloin kartoitetaan henkilön osaamista. Ongelmaksi kuitenkin nousee osaajien vähentyminen, joka kuormittaa muuta henkilöstöä ja joka loppujen lopuksi voi myös johtaa siihen, että organisaatiossa olevia tehtäviä ei tarkasti pystytä rajaamaan, sillä osaajia löytyy myös määriteltujen tehtävien ulkopuolelta.

Henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä nousee kuitenkin esille myös piilevän osaamisen löytäminen, joka onkin osaamista ajatellen kehitettävä asia. Piilevää osaamista on vaikea hyödyntää, sillä sitä ei tuoda esille riittävästi. Ongelmaksi nousee myös henkilöstön vähentyessä, moniosaajien tarve. Tämä vaikuttaa organisaatiossa lisääntyvästi yksilöiden henkilökohtaiseen työmäärään.

Osaamisen kehittäminen ja säilyminen

ARAN esimiesten ja johdon vastausten perusteella osaamisen kehittäminen on otettu parhaiten huomioon koulutuksen myötä. Koulutukseen on panostettu ja siihen kannustetaan. Arassa asiantuntijuus sekä osaaminen ovat keskeisessä asemassa ja sitä pyritään kehittämään myös pitkällä tähtäimellä.

Asumisen rahoitus- ja keittämiskeskuksen esimiehet sekä johto ovat samoilla linjoilla siinä, että osaamisen säilymisen paras keino on ennakointi. Ennakoiva rekrytointi sekä opettaminen auttavat osaamisen säilymisessä. Myös tiedon tehokas siirtäminen sekä ajan tasalla pysyminen ovat tärkeässä roolissa. Tärkeäksi nousi esille muutoksissa mukana pysyminen sekä myös uudistuminen toimintaympäristön mukaan. Sijaisjärjestelyt sekä myös muut varautumistavat nousivat esille kei-

noina ylläpitää ja säilyttää osaaminen. Osaamisen säilyminen edellyttää myös osaamisten määrittelyä sekä myös osaamisen kartoitusta.

4.3.2 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Osaamisen johtamisen merkitys on hyvin tunnustettu. Esimiehet ja johto pyrkivät tukemaan ja kannustamaan työntekijöitään osaamisen ja tiedon johtamisen saralla. Osaamisen johtaminen on heille huolehtimista työntekijöidensä osaamisesta ja siitä, että he pystyvät sitä hyödyntämään. He tukevat myös koulutusta sekä kannustavat työntekijöitään oman osaamisen kehittämiseen.

ARAn osaamisen ja tiedon johtaminen on pääsääntöisesti painottunut koulutukseen ja koulutuksiin on halutessaan päässyt hyvin. Osaamisen johtamista viime aikoina kehitetty muunmuassa osaamiskartoituksen avulla, jota ennen osaamisen johtaminen ei ole ollut kovin johdonmukaista. Osaamisen johtaminen liitetään osaksi yleistä johtamista, sillä virasto on pieni, joten sitä voi olla vaikea hoitaa yksittäisesti. Osaamisen johtamisessa tulevat aika sekä resurssit vastaan. Johtamista saattavat hankaloittaa myös käytössä olevat etätyöpäivät sekä pitkät työmatkat, jolloin osaamisen johtamiseen ei välttämättä löydy riittävästi aikaa ja siihen on myös vaikea löytää aikaa.

Osaamisen johtamista tulisi tiukentaa sekä ennakointia parantaa. Henkilöstön vähentyminen sekä tehtävämäärien lisääntyminen on vaikea tilanne, joka koskettaa organisaatiota tällä hetkellä eniten. Osaamisen jakamisesta ja tiedon siirtämisestä tulisi huolehtia enemmän joka siis korostuu ennakkoinnin tarpeellisuutena. Myös tiedotus ryhmätasolla sekä myös koko organisaation tasolla tulisi miettiä tehokkaammin. Jokaisen tulisi omalta osaltaan huolehtia, että kaikki olennaiset asiat tulevat koko organisaation tietoon riittävän ajoissa. Myös tässä kohdassa aika sekä resurssien, etenkin henkilöstöresurssien puute, saattaa vaikeuttaa tilannetta.

Osaamisen johtamisen pääaiheeksi, nousee ennakointi, jolla osaltaan voidaan varmistaa osaamisen säilyvyys.

ARAssa on runsaasti koulutusta tarjolla ja osaamiseen johtamista ajatellen sekä esimieskoulutus, että muut koulutusmahdollisuudet on otettu hyvin huomioon. Koulutukseen osallistuminen on pyritty organisaatiossa tekemään helpoksi ja esimiehet osaltaan pyrkivät kannustamaan alaisiaan kouluttautumaan. Eräs kysymys, joka nousi esille koulutuksen osalta, on se, että mikä olisi se koulutus, josta olisi osaamisen tasolla eniten hyötyä niin yksilölle, kuin organisaatiollekin. Tässä varmasti kehityskeskustelut tuovat lisämahdollisuuden yhdessä miettiä asia. Osaamisen johtaminen on myös viime aikoina nostettu enemmän esille ja tuotu sitä esiin strategisella tasolla ja se näkyy eniten kehityskeskusteluissa. Osaamisen johtaminen on teoriassa huomioitu muunmuassa laatimalla strategioita mutta käytännön tasolla tulisi sitä tuoda esille enemmän.

Osaamisen johtamisen merkitys

ARAN esimiehet ja johto ovat hyvin sisäistäneet osaamisen johtamisen merkityksen. Esimiesten rooli korostuu varsinkin kannustuksessa sekä motivaation lisäämisessä. Esimiesten roolina on myös huolehtia, että hänen alaisensa ovat oikeassa työssä ja he pystyvät hyödyntämään omaa osaamistaan. Avoimuus on tärkeä asia osaamisen johtamisessa, jotta esimiehet tuovat riittävästi osaamista ja sen kehittämistä esille. Tärkeää on huolehtia alaistensa osaamisen tasosta sekä myös työn jakamisesta sekä tiedon jakamisesta niin oman ryhmän sisällä sekä muille ryhmille. Avoimuutta sekä tiedon jakoa voi aina kehittää.

Esimiesten rooliin kuuluu myös olla mukana valitsemassa osaajat oikeisiin tehtäviin. Ennakkorekrytointi on kriittinen asia osaamisen säilymisessä ja erityisesti ARAn asiantuntijaorganisaatiossa. Tehtävän jakoa suuremmalle joukolle sekä osaamisen kartoitusta tulisi kehittää ja panostaa ajallisesti siihen enemmän. Myös tiedonkulun kehittäminen niin ryhmien sisällä kuin myös ylöspäin johdolle asti, parantaisi osaamisen säilymistä. Näin johto saisi riittävän ajoissa tiedon mahdolli-

sista muutoksista, jolloin pystytään myös valmistautumaan paremmin. Esimiehet kokevat, että osaamisen johtamiseen voisi panostaa monella vielä paremmin sekä syvällisemmin, mutta kuten jo aiemmin mainittu, tulevat ajalliset resurssit vastaan.

ARAlla on siis käytössään jo yksi HRM-mittari, OSSI-järjestelmä. Tätä voisi kehittää ja hyödyntää enemmän ja ottaa käyttöön vielä muita HRM-järjestelmiä, joilla johto ja esimiehet pääsisivät enemmän käsiksi osaamiseen ja sen johtamiseen.

Osaamisen johtamista on mahdollista aina kehittää ja muuttuvassa organisaatiossa ajan hermoilla pysyminen on tärkeää. Vaikka ARAssa onkin sisällytetty osaaminen ja sen johtaminen strategiaan ja se on teoriassa hyvin huomioon otettu, on kuitenkin tärkeää lisätä ennakointia sekä myös systemaattisempaa toimintaa osaamisen johtamisen saralla. Kyselyyn vastanneet korostivat edelleen ennakointia myös osaamisen johtamista ajatellen sekä myös lisäkoulutuksen tarve nousi esille. Myös henkilöstön osaamisen tietoisuus nousi esille. Tärkeää olisi saada paremmin selville, juuri niitä osaamisen kohtia, jotka parhaiten tukisivat kunkin työtehtävän suorittamista. OSSI-järjestelmä, koetaan tässä oivaksi keinoksi, sillä sen avulla esimiehet saavat tarkemmin selville henkilöstön osaamisalueita ja tietoa siitä, onko heidän osaamisensa oikea juuri siihen tehtävään. Edelleen nousee esille myös avoimuuden ja tiedonkulun kehittäminen osaamisen johtamisen saralla.

ARA on organisaationa kyselyn tällä hetkellä hyvin myönteinen osaamisen johtamiseen sekä sen kehittämiseen. ARAn organisaatiossa on kohtuulliset puitteet osaamisen johtamiselle. ARAlla on käytössä hyvät strategiat sekä välineet, joilla osaamisen johtamista voidaan toteuttaa. Näistä tärkeimmiksi nousevat kehityskeskustelut sekä toimivat tietojärjestelmät, joita on lähiaikoina myös otettu huomioon kehittämällä järjestelmiä. Myös ilmapiirin koetaan olevan hyvä ja kannustava osaamisen johtamiselle. ARA on kuitenkin pieni organisaatio, jolloin resurssit ovat rajalliset mutta tällä hetkellä ne mielletään kohtuullisiksi. Organisaation pienuudesta voi olla myös hyötyä, sillä tiedonkulku on helpompaa pienen organisaation kesken.

Osaamisen johtamisen huomioon ottaminen ei kuitenkaan tällä hetkellä koeta tarpeeksi tietoiseksi sekä tarpeeksi ennakkoivaksi. Osaamisen johtamista siihen liittyvää toimintaa pyritään koko ajan kehittämään eteenpäin, muunmuassa sisällyttämällä se strategioihin sekä laatimalla strategia, joka voidaan toteuttaa. Käytännön toteutumisesta on kuitenkin havaittavissa vielä puutosta.

4.3.3 Tiedon säilyttäminen

Hiljaisen tiedon tärkeys on yleisesti hyvin johdon tiedossa sekä sen merkitystä pidetään erityisen tärkeänä. Hiljaisen tiedon merkitys oli tiedossa sekä sen tärkeys on otettu merkille muunmuassa yksittäisissä ryhmissä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen parhain keino koettiin olevan niin sanottu ennakkoiva rekrytointi, jolloin seuraaja pääsisi mahdollisimman pitkän ajan saamaan tietoa hänen tutoriltaan. Rekrytointi tulisi siis aloittaa riittävän aikasin, jotta voitaisiin varmistua, että hiljainen tieto siirtyy seuraajille. Hiljaisen tiedon siirrossa apuna voisi käyttää myös koulutusta sekä pitämällä työstä poisjäävälle lähtökeskustelun, jonka avulla pyrittäisiin saamaan esille työn kannalta olennaista tietoa ja työntekijä voisi tuoda oman mielipiteensä esille, mikä olisi työn kannalta olennaisin tieto, jonka organisaatiossa tulisi säilyä. Jos hiljaista tietoa haluttaisiin siirtää laajemmin, hiljaisen tiedon haltijalla voisi olla myös mahdollisuus pitää koulutusta tuleville osajille sekä ottamalla heitä mukaan hankkeisiin ja antaa heille lisää vastuuta toteuttaa organisaatiota koskevia asioita. Yksilötasolla parhaiten oppii seuraamalla asiantuntijoiden työtä riittävän pitkän aikaa.

Tärkeänä pidettiin myös johdon sekä esimiesten roolia hiljaisen tiedon siirtämisessä. Johdon tulisi tukea hiljaisen tiedon siirtoa ja tuoda esille sitä esimerkiksi luomalla uusia menettelytapoja sekä foorumeja, jossa hiljaista tietoa voitaisiin käsitellä. Esimiehen rooli hiljaisen tiedon siirrossa on varmistaa, että hiljainen

tieto siirtyy. Tärkeimmistä asioista hiljaisen tiedon siirtämisessä nousi esille se, että sekä johto ja hiljaisen tiedon haltijat ymmärtäisivät sen merkityksen.

Hiljaisen tiedon merkitys

Hiljaisen tiedon merkitys koetaan organisaatiossa kaikilta osin erittäin suureksi. Joissakin tilanteissa se nousee merkittäväksi ja jopa ratkaisevaksi, sillä osa tehtävistä hoituu lähes kokonaan hiljaisen tiedon avulla. Myös henkilökunnan huomioon ottaen merkitys nousee liian suureksi ja sen merkitys korostuu eniten silloin kun monet pitkään työssä olleet poistuvat. Tällöin hiljaisen tiedon merkitys korostuu entisestään ja nousee esiin huoli tiedon säilyttämisestä organisaatiossa. Todelliset käytännöt hioutuvat työtä tehdessä sekä tulkintatilanteissa, joten pelkkiin ohjeisiin ja oppaisiin ei voida nojautua. Hiljaisen tiedon merkitys on koettu myös hankalaksi, sillä kehitys on menossa eteenpäin ja pitäisi pystyä erittelemään mikä osa hiljaisesta tiedosta on ratkaiseva ja tärkeä osa, jotka tulisi säilyttää.

Hiljaisen tiedon merkitys ja siitä keskusteleminen ja sen esille nostaminen koetaan yleisesti liian vähäiseksi. Hiljaisesta tiedosta on keskusteltu mutta sen konkreettiseksi tekeminen on jäänyt vähäisemmälle tasolle. Hiljaisen tiedon merkitystä on yleisellä tasolla pohdittu mutta se on kuitenkin jäänyt vähäiseksi. Organisaatiossa on pohdittu, että mikä osa hiljaisesta tiedosta on tärkeää ja mikä tulisi siirtää tuleville osaajille. Osa kuitenkin kokee, että hiljainen tieto on noussut esille keskusteluissa, mutta se siirtäminen konkreettisella tasolla on vielä puutteellista. Organisaatiossa on pyritty painottamaan hiljaisen tiedon merkitystä.

Hiljaisen tiedon huomioon ottaminen koetaan siis yleisellä tasolla liian vähäiseksi. Kuten muutenkin se nousee esille etenkin pulmatilanteissa. Hiljainen tieto käsitellään mutta sen käyttöönotto on jäänyt vielä osakseen toteutumatta. Osa kokee, että olosuhteisiin nähden organisaatiossa on kuitenkin pärjätty kohtalaisesti. Hiljaisen tieto on kuitenkin otettu huomioon esimerkiksi ryhmien välisessä tiedonannossa sekä käyttöön tullut sähköinen kommunikointi helpottaa osaltaan tiedon nopeaa siirtoa.

Hiljaisen tiedon esille tuonti on myös vähäistä eikä kovinkaan tietoista. Hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu vähäisesti ja satunnaisesti, yleensä vain silloin kun se huomataan ajankohtaiseksi. Näissä tapauksissa on pyritty tehostamaan hiljaisen tiedon esille tuontia ja pyritty miettimään tapoja, jolla se tapahtuisi. Esimerkkeinä tästä nousi esille pyrkimys tehostaa hiljaisen tiedon siirtoa seuraajille esimerkiksi nimeämällä vastuuhenkilöitä, jotka huolehtivat hiljaisesta tiedosta. Organisaation tavoitteena olisi tuoda hiljaista tietoa esille mutta käytännössä tavoitteen toteuttamiseen tulisi panostaa enemmän ja saada hiljainen tieto niiltä, joilta sitä löytyy. Edellä mainitut tavat ovat tärkeitä ja tapoja, joilla hiljainen tieto voidaan saada esiin.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tarkasteli osaamisen ja tiedon johtamista ja niihin kuuluvia osa-alueita. Osaamisen ja tiedon johtaminen on laaja alue ja käsittää moni osa-alueita, joista omassa työssäni esille nousi etenkin tiedon säilyttäminen. Nykyään monet organisaatiot kokevat tiedon ja osaamisen säilyttämisen ongelmalliseksi, kun monien työvuosien omaavat poistuvat työelämästä osaaminen mukanaan. Työn case-osuus tehtiin haastattelun avulla ja työssäni halusin saada esille johdon sekä esimiesten mielipiteet nykyisestä osaamisen ja tiedon johtamisen tilasta. Työssäni tarkasteltiin lähemmin myös hiljaisen tiedon siirtoa sekä osaamisen säilymistä organisaatiossa.

Osaamisen ja tiedon johtaminen käsitetään hyvin osaamisen hallinnaksi sekä yksilön osaamisen hyödyntämiseen ja panostamiseen. Koulutuksiin pääsy sekä kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja hyvin toimivia tekijöitä case-organisaatiossa. Arankaltaisessa organisaatiossa, jossa osaaminen on keskeinen menestystekijä, vaatii myös siihen panostamista. Moniosaajia tarvitaan yhä enemmän, henkilöstön vähenyessä. Tällöin myös hiljaisen tiedon merkitys kasvaa. Hiljainen tieto on käsitteenä hallussa mutta sen esille tuonti vaatii vielä panostusta.

Tulevaisuudessa ympäristö muuttuu nopeasti ajan mukana ja ennakoitiin panostaminen sekä hiljaisen tiedon esille tuonti ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestymisessä. Hiljaisen tiedon merkitys tulisi tunnistaa jatkuvasti sekä tehostaa keinoja sen esille saamiseksi.

Tulevaisuudessa samankaltaisen tutkimuskyselyn voisi vastapainoksi tehdä henkilöstölle, jolloin saataisiin toisen osapuolen mielipiteet sekä tuntemukset esille. Tämä voisi auttaa osaamisen johtamisen kehittämistä kokonaisvaltaisemmin. Saisi esille myös tietoa, millaisena organisaation työntekijät näkevät osaamisen johtamisen sekä miten he kokevat oman esimiehensä osaamisen johtajana. Esille saataisiin myös ajatuksia siitä, ovat työntekijät saaneet mahdollisesti tarvitsemaan tukea ja päässeet kehittämään ja hyödyntämään omaa osaamistaan.

6 LÄHTEET

Painetut lähteet

Alasuutari. P. 1999/ 2007. Uudistettu 3.painos. Laadullinen tutkimus. Gummerus:vaajakoski/vastapaino

Boudreau. J, Ramstad P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Helsilä. M, Salojärvi. S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi. S, Remes. P, Sajavaara. P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi. S, Remes. P, Sajavaara. P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos.

Hyrkäs. E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

Juuti.P, Luoma. M. 2009. Strateginen johtaminen- Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Kananen. J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen. J.2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit oy: Helsinki

Kesti. M. 2005. Hiljaiset signaalit- avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita

- Kirjavainen. P, Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist. A, Blomqvist. K, Hannula. M, Kianto. A, Kärkkäinen. H, Maula. M, Ståhle. P. 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Pilot.
- Metsämuuronen. J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Moilanen. R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: tammi
- Nonaka. I, Takeuchi, H. 1995. The knowledge-Creating company.
- Otala. L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro
- Peltonen. T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.
- Ranki. A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Kauppakaari: Helsinki, Gummerus: jyväskylä.
- Ruohotie. P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Edita
- Ruohotie. P. 2002. 1.-2.painos. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY
- Ståhle. P, Grönroos. M. 1999. Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo/Helsinki: WSOY.
- Ståhle. P, Wilenius. M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka. P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka. P. 2002. Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen .5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka. P. 2000. Älykäs organisaatio-tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus (kauppakaari oyj, helsinki.)

Tienari. J, Meriläinen. S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro

Toom. A, Onnismaa. J, Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummerus.

Valtionvarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana henkilöstön tilinpäätöskäytäntöä. Helsinki: Edita.

Viitala. R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Vaasan yliopisto.

Viitala. R, Jylhä. E. 2001. Menestyvä yritys-Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4.Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala. R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala. R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.painos. Keuruu: Otava.

Viitala.R, Jylhä. E. 2006.1.painos. Liiketoimintaosaaminen-menestyvän yritystoiminan perusta.Helsinki:Edita

Virtainlahti. S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen. P., Stenvall. J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy

Elektroniset lähteet

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus.[Viitattu 22.3.2010.]. Saatavissa:

<http://www.ara.fi/>

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus. Aran organisaatiokaavio 2010 [Viitattu 31.8.2010]. Saatavissa: <http://www.ara.fi/download.asp?contentid=22954&lan=fi>

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus. Toimintastrategia 2009-2012 [Viitattu 31.8.2010]. Saatavissa: <http://www.ara.fi/download.asp?contentid=23118&lan=fi>.

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus. Toimintakertomus 2009. [Viitattu 31.8.2010] Saatavissa: <http://www.ara.fi/download.asp?contentid=23534&lan=FI>

Heilman.P. 2009. Taidokas osaamisen johtaminen takaa toimintakyvyn. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 22.3.2010]. Saatavissa:

<http://developmentcentre.lut.fi/artikkelit.asp?id=21>

Helakorpi, S. Osaamisen johtaminen. [Viitattu 1.4.2010]. Saatavissa:

<http://openetti.aokk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20Oyhtykunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

LIITTEET

LIITE 1.

Tutkimuskysymykset

OSAAMINEN

1. Mitä osaamista organisaatiossasi vaaditaan?
2. Annetaanko työntekijöille mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, miten?
3. Miten yksilön osaaminen on otettu huomioon? Hyödynnetäänkö sitä organisaatiossa?
4. Onko organisaatiossasi otettu huomioon osaamisen kehittäminen, miten?
5. Millaisia keinoja mielestäsi vaadittaisiin, jotta osaaminen säilyisi? Mitä keinoja on jo käytössä?

OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMINEN

1. Mitä osaamisen johtaminen Sinulle tarkoittaa?
2. Millaista osaamisen johtamista on ARASSA mielestäsi ollut? Entä tiedon johtamista?
3. Onko asioita, joita ei mielestäsi otettu huomioon osaamisen johtamisen näkökulmasta? Mitä asioita?
4. Onko osaamisen johtamisen asioita, jotka mielestäsi on huomioitu hyvin? Mitä asioita?

5. Millainen on oma roolisi osaamisen ja tiedon johtajana?
6. Mitä voisit itse vielä tehdä osaamisen johtamista ajatellen?
7. Tulisiko jotain kehittää tulevaisuutta ajatellen osaamisen ja tiedon johtamisen saralla? Mitä?
8. Onko organisaatiossasi hyvät puitteet osaamisen ja tiedon johtamiselle? Millaiset?
9. Millä tavalla osaamisen johtaminen on mielestäsi otettu huomioon organisaatiossasi?

TIEDON SÄILYTTÄMINEN

1. Mitä hiljainen ja näkyvä tieto Sinulle merkitsee?
2. Mikä on hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossasi?
3. Onko hiljainen tieto on otettu käytännössä huomioon organisaatiossasi, jos niin miten?
4. Tuodaanko hiljaista tietoa näkyväksi organisaatiossa ja jaetaanko sitä organisaatiossasi? Miten?
5. Onko organisaatiossasi pohdittu hiljaisen tiedon merkitystä? Miten?
6. Miten hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten mielestäsi siirtää?